

PROYECTO

**DESARROLLO TERRITORIAL Y GENERACIÓN DE EMPLEO
EN LA CUENCA DEL RÍO LURÍN**

Manual para Municipios y Líderes Promotores del Desarrollo Económico Local Territorial



**Sergio Vargas (Consultor)
Ricardo Claverías (CIED)**

**Instituciones coejecutoras:
Centro Global para el Desarrollo y la Democracia (CGDD)
Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (CIED)**

ÍNDICE

I.	Contexto del desarrollo económico local territorial: proceso de descentralización y reforma irreversible del Estado.	3
II.	Normatividad actual para la promoción del desarrollo económico territorial, rol y desafíos de las municipalidades y las mancomunidades municipales, políticas necesarias	7
III.	Planificación participativa del desarrollo económico territorial	14
IV.	El municipio como promotor del desarrollo productivo y de servicios.	31
V.	La gobernanza económica, la institucionalidad para la promoción del desarrollo económico territorial y las alianzas publico-privadas	40
	Anexo: Validación del uso de las herramientas participativas para elaborar el diagnóstico territorial	53

I. CONTEXTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL TERRITORIAL: PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN Y REFORMA IRREVERSIBLE DEL ESTADO.

Con el proceso de descentralización y regionalización iniciado en el Perú en 2003, el Estado introduce nuevas políticas que ayudan a promover el desarrollo en las provincias del país, como el financiamiento, ejecución y control de las políticas públicas y los proyectos de desarrollo acordados y ejecutados por los gobiernos regionales y locales.

Las nuevas políticas del Estado dieron oportunidades para que los presidentes regionales, alcaldes, funcionarios y autoridades, líderes gremiales; así como representantes de la sociedad civil y del sector privado, puedan motivar a las “fuerzas locales más importantes en la gestión de esas políticas”¹, que abarquen a territorios muy concretos como regiones y localidades. Las nuevas normas de ese proceso de cambios en el Estado ayudan a que las municipalidades, entendidas como comunidades administrativas, políticas y territoriales, en la cédula básica del desarrollo local y conductora del proceso en ámbito correspondiente”².

a) Las ventajas de los gobiernos municipales: están más cerca de los ciudadanos (as) y de las instituciones públicas y privadas

En este contexto, los Gobiernos Municipales son los que tienen mejores capacidades y oportunidades para lograr ese desarrollo, por las siguientes razones³:

- Existen mayores concordancias entre los intereses individuales o familiares y las colectividades municipales donde viven.
- Pueden promoverse con mayor facilidad las relaciones entre individuos, familias y las instituciones públicas y privadas.
- Esas relaciones entre instituciones pueden motivar en la población un fuerte sentido de “pertenecía” hacia sus territorios.
- Pueden promover mejor la cooperación, la solidaridad y la confianza de la población con las instituciones locales y el desarrollo local.
- En las localidades se pueden observar con mayor realismo las semejanzas o diferencias geográficas, económicas, sociales y culturales del país.
- Diferencias donde se podrán ver que algunas localidades tienen mayor desarrollo y presencia del Estado que otras.
- Se puede constatar las diferencias de desarrollo entre localidades y dentro de cada localidad, lo cual exige programas y proyectos de acuerdo a cada necesidad.

¹ Rimisp, Boletín Intercambio, Nro. 52.

² Desarrollo rural en la sierra. Aportes para el debate.

³ Resumen a partir de: Red Perú. 2011. Desarrollo Local. Contexto, alcances, instrumentos para su gestión. Lima.

Es decir, con la planificación del desarrollo de los territorios a partir de los gobiernos municipales, se puede lograr que se incluyan no solamente los distritos que siempre fueron más favorecidos por las políticas públicas, sino también se incluyan a los que fueron marginados, mayormente rurales.

b) “Principio de subsidiaridad” y ¿a qué denominamos desarrollo territorial?

Otra de las ventajas de los gobiernos municipales para el desarrollo de los territorios locales es que pueden implementar mejor el “*Principio de subsidiaridad*”, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Los gobiernos municipales disponen de la “ventaja de cercanía”⁴ a los ciudadanos, a sus preocupaciones.
- Las instituciones locales tienen un mejor conocimiento de los problemas y de las oportunidades existentes en cada territorio.

En este contexto, **¿qué es el desarrollo?**

El “desarrollo territorial” (que no debe confundirse con Cuenca, demarcación territorial u ordenamiento territorial)⁵ es el proceso que hacen los actores sociales y las poblaciones de una localidad, región o país para que, en un espacio o territorio, provoquen el cambio en las condiciones de vida, el desarrollo en términos bio-físicos, económicos y sociales.

El desarrollo territorial genera un acuerdo entre el Estado (las agencias ministeriales, los gobiernos municipales, etc.), el sector privado (empresas, por ejemplo) y la sociedad civil (las organizaciones de la población) en las localidades, regiones o naciones, con la intención de unir, articular e innovar las organizaciones e instituciones y promover el desarrollo económico, social, ambiental y político, haciendo que estos territorios locales sean competitivos e inclusivos.

c) Características del “desarrollo territorial”

- Promueve el aprovechamiento de los recursos en un territorio para el desarrollo (activos territoriales), de manera integrada como se les observa en la realidad. Recursos como los bio-físicos (la biodiversidad, los suelos, el agua, etc.), productivos y económico (como la agricultura y el comercio), sociales (como la ayuda mutua o las juntas de usuarios) e institucionales (como la organización comunal o los barrios), recursos promovidos de manera unida o integrada.

⁴ Alburquerque, Francisco. Dini, Marco. 2008. “Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial”. Módulo VIII. Edita: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sevilla.

⁵ El Desarrollo Territorial no debe confundirse con otros términos como “zonificación” u “Ordenamiento Territorial”, los cuales sirven para identificar los lugares o las zonas en que deben ubicarse las ciudades, los centros industriales, las áreas agropecuarias, los bosques o la minería, etc.

Por ejemplo, en el distrito Tupicocha (provincia de Huarochirí-Lima) en los proyectos ejecutados se ha tenido en cuenta diversos recursos para la construcción de represas de agua, como los siguientes: se ha tenido en cuenta el mejoramiento de los suelos, la producción agrícola (aspectos bio-físicos), el incremento de los ingresos (aspectos económicos), los cambios institucionales, como es la participación de las comunidades campesinas y el gobierno municipal en el desarrollo económico.

En esta localidad primero fueron grupos de familias que con sus propios recursos económicos y sociales hicieron represas y hoy el gobierno municipal está promoviendo y financiando proyectos productivos.

- Desarrollo territorial implica también que en las localidades se ponga en marcha proyectos para la innovación tecnológica y social, que mejoren la calidad y aumenten la cantidad de los productos de la localidad, se cree una “marca territorial”, es decir, productos de un territorio reconocidos por su alta calidad en el mercado.
- Que se logre la transformación productiva (industria) de materias primas de la localidad, para lograr mayores relaciones entre sectores productivos (como las actividades agropecuarias), para generar mayor rentabilidad o mayor “valor agregado” y trabajo a la actividad local.

Por ejemplo, en la comunidad Cochahuayco (distrito Antioquía-Huarochirí-Lima), se ha organizado la agroindustria que transforma la producción de manzanas en vinagre, mermeladas, etc.; con lo cual aumentaron los ingresos de las familias participantes, en especial en las mujeres.

- Que en cada localidad se unan las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil (“alianza territorial”) para que hagan y ejecuten propuestas o proyectos que fomenten la cooperación y concertación público-privada para promover el desarrollo económico, tanto en las zonas ricas del territorio, como también en las zonas pobres, cuyo efecto sea la inclusión social de la gente pobre en los beneficios del territorio.
- Que se defina o limite el ámbito territorial donde se proponga el proyecto de desarrollo, que puede ser un distrito o varios distritos asociados en “mancomunidades”.
- Territorio que debe ser identificado de acuerdo a las características comunes que las une, como el uso de un río o una cuenca o un corredor económico. Es decir, relaciones e identidades culturales, históricas, sociales y económicas que le dan a la gente el sentido de “pertenencia” a esos territorios.

Por ejemplo, en la parte alta y media de la Cuenca del Río Lurín, los pobladores se identifican con la historia mítica del “Pariacaca” (la cumbre más elevada de la zona) o también se identifican con las fiestas (la fiesta de los “Kipu Camayoc” o las fiestas patronales). Se identifican con el paisaje, sus comidas y la necesidad común de proteger y conservar el agua del Río Lurín y la cuenca, porque desde sus orígenes es la fuente de vida de estas poblaciones.

d) Con el instrumento del plan de desarrollo local se busca lograr la “competitividad territorial”

El concepto de “competitividad territorial” se define como la capacidad de un territorio para desarrollarse de manera sostenida en un contexto de competencia globalizada. Lo que le permite mejorar el posicionamiento de la localidad respecto a otras localidades, mediante procesos de mejoramiento e innovación tecnológica en las actividades productivas y en la institucionalidad local⁶.

- Bajo este concepto, los productores de una localidad no deben competir sólo como productores o empresas aisladas, sino como redes empresariales⁷.
- Territorios competitivos donde se implementen programas de formación de recursos humanos para la “innovación” o para mejorar sus productos y servicios, de acuerdo a las necesidades de las familias y del mercado.
- Territorios competitivos donde se venda una diversidad de productos o servicios, que sean reconocidos por el mercado por su “origen”.

Por ejemplo, compiten unificadamente en el mercado un conjunto de distritos o provincias, donde se promueven innovaciones en los sistemas productivos locales, al punto que se cree en el mediano o largo plazo una “marca territorial” con productos llamados de “bandera”.

En suma, este enfoque del desarrollo territorial y la competitividad en los planes de desarrollo de los gobiernos municipales, superan la visión tradicional de lo rural separado de lo urbano. Por el contrario, esta propuesta de un “Municipio Promotor del Desarrollo Económico local territorial”, incluye una visión integrada entre lo rural y lo urbano. Le da valor tanto al desarrollo urbano, como también al desarrollo agrario, al desarrollo industrial y de servicios. Este tipo de “Municipio Promotor”, genera los medios, las políticas y los recursos financieros para que en las localidades se cree riqueza, empleo y se reduzca la pobreza.

⁶ OIT, 2006.

⁷ Alburquerque, Francisco. Dini, Marco. 2008 Módulo VII.

II. NORMATIVIDAD ACTUAL PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL, ROL Y DESAFÍOS DE LAS MUNICIPALIDADES Y LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES, POLÍTICAS NECESARIAS

No existe en el Perú una Ley específica para la promoción del desarrollo económico territorial, o para la promoción del desarrollo económico local o regional, sin embargo existen un conjunto de normas que hacen referencia a esta temática y que nos pueden servir de marco jurídico en este propósito, siendo las más importantes:

1. La Constitución política del Perú (1993)

Título I Capítulo II “De los derechos sociales y económicos”

En los Artículos No. 22 y 23 se hace referencia a la obligación del Estado de promover empleo: “El trabajo es un deber y un derecho, es base del bienestar social y un medio de realización de la persona... El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo”.

Título III “Del régimen económico” Capítulo I “Principios Generales”

En el Artículo No. 195 se precisa las competencias de los gobiernos en la promoción del desarrollo local y la economía local: “Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo”.

2. La Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización

En el capítulo III. Sobre los objetivos a nivel económico

Se señala que la descentralización cumplirá con los siguientes objetivos:

- Desarrollo económico, auto sostenido y la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, en base a su vocación y especialización productiva.
- Disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país.
- Potenciación del financiamiento regional y local.

En el capítulo V “Planes de desarrollo y presupuestos”

El Artículo 18, precisa la importancia de los Planes de desarrollo concertados y su articulación a los planes regionales y locales: “Los planes y presupuestos participativos son de carácter territorial y expresan los aportes e intervenciones tanto del sector

público como privado, de las sociedades regionales y locales y de la cooperación internacional. La planificación y promoción del desarrollo debe propender y optimizar las inversiones con iniciativa privada, la inversión pública con participación de la comunidad y la competitividad a todo nivel”.

En el Título VII “El gobierno local” capítulo II “Competencias municipales”

El Artículo No. 42, precisa competencias exclusivas del gobierno local en relación al desarrollo local:

- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.
- Normar la zonificación, urbanismo y acondicionamiento territorial.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.

3. La Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

En esta ley se precisan las competencias en materia de desarrollo (Artículos No. 9 y 10) y las funciones (Artículos No. 48, 54 y 55) de los gobiernos regionales.

En el Artículo No. 29 se hace referencia a las Gerencias de desarrollo económico y las funciones que estas tienen: “..de promoción del desarrollo regional en los sectores industria, comercio, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura”.

El Artículo No. 34 precisa al respecto: “Los gobiernos regionales deben crear mecanismos para promover la inversión privada nacional y extranjera dirigidos a lograr el crecimiento económico regional y a su desarrollo sostenible”.

4. Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades

Esta ley establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana.

En el Artículo VI de los Preliminares, se señala explícitamente: “Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones”.

Igualmente en el Artículo No. 36, se señala con claridad: “Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social”.

Las funciones específicas para la promoción del desarrollo económico local, en concordancia con este Artículo, se precisan en el Artículo No. 86, en donde son detalladas las funciones para el caso de las Municipalidades provinciales, como para las Municipalidades distritales, es decir la connotación de lo local no lo circunscribe solo al ámbito territorial del distrito.

En cuanto a la promoción de inversiones, la Ley señala que los gobiernos locales promueven el desarrollo económico en su territorio y la actividad empresarial local, y para ello asigna como una función de las municipalidades promover las condiciones favorables para la productividad y competitividad, y el fomento de las inversiones privadas.

5. La Ley 27795 Ley de demarcación y organización territorial y su modificatoria la Ley 28274.

En la Ley de modificatoria 28274, se señala en el Artículo No. 7 dentro de las funciones de la presidencia colegiada de las Juntas de coordinación interregional, que “..dentro de sus funciones está el promover, diseñar y gestionar con autorización de los Gobiernos Regionales involucrados, los proyectos de inversión productiva e infraestructura económica y social necesarios para la consolidación de las articulaciones económicas de la Región, (productivos y de servicios), en el ámbito de su jurisdicción, así como elaborar planes de desarrollo estratégico de competitividad y de promoción de la inversión regional, celebrar convenios con el sector privado y constituir agencias de promoción de la inversión”.

6. La Ley 28059 Ley marco de promoción de la inversión descentralizada y su Reglamento 015 - 2004 - PCM

Esta ley establece el marco normativo para que en los tres niveles del Estado, se promueva la inversión descentralizada como herramienta para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible de cada región, en alianza estratégica entre los gobiernos regionales, locales, la inversión privada y la sociedad civil, los gobiernos locales tienen como funciones:

- Definir, aprobar y ejecutar en su Plan de Desarrollo Concertado las prioridades vocaciones productivas y lineamientos estratégicos para la potenciación y mejor desempeño de la economía local.
- Ejercer la gestión estratégica de la competitividad y la productividad conforme a los principios de gestión local señalados por ley.
- Supervisar en su ámbito el cumplimiento de las políticas y estrategias de promoción de la inversión privada.
- Concertar con el sector privado la orientación de la inversión pública necesaria para la promoción de la inversión privada.

- Promover la formalización e innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el desarrollo empresarial de las Comunidades Campesinas y Nativas.
- Promover la aplicación de la simplicidad, celeridad y transparencia en todo procedimiento administrativo necesario para promover la inversión privada y el establecimiento de nuevas empresas en su jurisdicción.
- Promover la búsqueda de mercados internos y/o externos estables para proyectos de inversión local.

El reglamento No. 015 – 2004 – PCM de la Ley precisa las reglas para la creación de las Agencias de Fomento de la Inversión Privada y los Comités Especiales. Además, establece las modalidades de participación de la inversión privada en proyectos de inversión sobre los recursos estatales y la participación ciudadana en los procesos de la promoción de inversiones, dispone la creación de los Bancos Regionales de Proyectos.

7. Ley 20029 Ley de Mancomunidades Municipales y su modificatoria Ley 29341

La Mancomunidad Municipal, como es el caso de la Mancomunidad de Municipalidades de la cuenca valle de Lurín, es el acuerdo voluntario de dos o más Municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos y las ciudadanas. Las Mancomunidades Municipales son personas jurídicas de derecho público, a partir de su inscripción en el Registro de Mancomunidades Municipales de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Una Mancomunidad permite a las Municipalidades o gobiernos locales que se unen cumplir diversos objetivos comunes, siendo los principales:

- Promocionar y ejecutar proyectos que por su monto de inversión y magnitud de operación superen el ámbito jurisdiccional y las posibilidades particulares de cada gobierno local.
- Ejecutar acciones, convenios y proyectos conjuntos, principalmente entre las municipalidades que compartan cuencas hidrográficas, corredores viales, turísticos, económicos y zonas ecológicas comunes.
- Elaborar, gestionar, promover e implementar proyectos ante entidades nacionales e internacionales, públicas y/o privadas, que buscan y auspician el desarrollo económico, productivo, social y cultural. Para ello, podrían gestionar recursos financieros, humanos y técnicos ante distintas fuentes, en concordancia con las normas vigentes sobre la materia, como es el caso del Presupuesto Participativo Regional o provincial, el Fondo de Promoción de la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL) o convocatorias de entidades de la cooperación internacional.
- Desarrollar e implementar planes y experiencias conjuntas de desarrollo de capacidades, asistencia técnica e investigación tecnológica en convenio con

universidades, institutos superiores y otras entidades educativas públicas y privadas.

Rol y desafíos de las municipalidades y mancomunidades de municipalidades en la promoción del desarrollo económico territorial

Tomando en cuenta las competencias y funciones asignadas, podemos afirmar que un primer **rol central** de las Municipalidades en su ámbito territorial y como marco, es el de liderar y promover el desarrollo integral, es decir el desarrollo con énfasis en las personas, en su aspectos económico, social cultural, ambiental y política.

Las Municipalidades no son sólo prestadoras de servicios a sus vecinos y ejecutoras de obras de infraestructura, funciones habituales que de todas maneras deben cumplir, sino que cumplen un rol más trascendente contribuyendo a mejorar la calidad y buena vida de los pobladores en su territorio a partir de las potencialidades que éste tiene y una gestión adecuada del entorno.

Igualmente las Municipalidades tienen los siguientes **roles** en materia de desarrollo económico territorial:

- Ser promotora de crear un entorno jurídico, fiscal, económico y financiero favorable para el desarrollo de las actividades económicas, atraer inversiones y promover empleo decente.
- Ser promotora de actividades económicas sostenibles y del desarrollo de las capacidades emprendedoras de la población en su territorio, que permitan generar oportunidades de empleo, apoyando prioritariamente el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- Fortalecer las capacidades de sus pobladores, su organización y liderazgo de manera que puedan corresponder con las exigencias de las actividades económicas.
- Fortalecer los procesos de innovación tecnológica que den soporte estratégico y el desarrollo de la productividad y competitividad de las actividades económicas.
- Fortalecer las instituciones locales, promover acuerdos y la cooperación público privada para el fomento y la inversión de las actividades económicas.
- Dotar del soporte físico de infraestructura, equipamiento y servicios en su territorio para el adecuado desarrollo de las actividades económicas y emprendedoras.
- Generar políticas y procedimientos que permitan el desarrollo, formalización y financiamiento de las actividades económicas y emprendedoras.

Existe además un señalamiento explícito en las normas, para el caso de Municipalidades en zonas rurales, cuya población urbana no es mayor al 50% de su población total, de tener a su cargo la promoción del desarrollo integral rural

sostenible; a las que se les aplica competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades, derechos y deberes que corresponden a Municipalidades provinciales y distritales y; competencias para la promoción de la gestión sostenible de sus recursos naturales: Suelo, agua, flora, fauna, biodiversidad, con el fin de integrar la lucha contra la degradación ambiental con la lucha contra la pobreza y la generación de empleo en el marco de los planes de desarrollo concertados.

De la normatividad existente podemos resaltar los siguientes **desafíos** para las Municipalidades:

- Diseñar el plan de desarrollo económico local sostenible, implementarlo en función de los recursos disponibles en la localidad y las necesidades de la actividad empresarial según diagnóstico económico del territorio y a través de un proceso participativo.
- Flexibilizar los procedimientos para la obtención de licencias de las actividades económicas a implementar, sin obviar las normas técnicas de seguridad.
- Concertar con instituciones del sector público y privado la elaboración e implementación de programas y proyectos que promuevan el desarrollo.
- Organizar con el Gobierno Regional y las Municipalidades distritales de su jurisdicción, instancias de coordinación promotoras del desarrollo económico local aprovechando las ventajas de los corredores productivos, el ecoturismo y la biodiversidad.
- Promover la formalización de la micro y pequeña empresa de su territorio con criterios homogéneos y de simplificación administrativa.
- Fortalecer las zonas urbanas con las rurales para fortalecer la economía de la región.
- Implementar actividades de apoyo a la actividad empresarial en su jurisdicción como capacitación, información y acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros aspectos para mejorar la competitividad.
- Promover las condiciones favorables en el territorio para mejorar la productividad y la competitividad de las zonas urbanas y rurales del territorio.
- Promover el desarrollo de capacidades de la población, intervenir en procesos de formación desde la escuela de manera que se cuente con la fuerza laboral y profesional que responda a las exigencias del desarrollo económico del lugar, así como fomentando la cultura emprendedora en la población y las iniciativas emprendedoras en especial de jóvenes.
- Readecuación de las Municipalidades para la promoción del desarrollo económico, lo cual implica la creación de oficinas de promoción del desarrollo económico, racionalización de los procedimientos para poder establecer nuevas actividades económicas, desarrollo de capacidades y de una cultura democrática de promoción del desarrollo entre el personal de las Municipalidades y asumir un liderazgo convocante con el sector público y privado para generar acuerdos para la promoción del desarrollo económico en sus territorios.

- Generar políticas de promoción del desarrollo económico, elaborar e implementar programas y proyectos de desarrollo económico, liderar los procesos de convocatoria y planificación del desarrollo económico, gestionar financiamiento y establecer mecanismos para atraer inversiones, y contar con el liderazgo para generar acuerdos con los diversos actores económicos para la promoción del desarrollo económico.

En este contexto, las **Mancomunidades de Municipalidades** tienen igualmente los siguientes **desafíos**:

- Fortalecer la confianza entre sus integrantes, asumir plenamente que la acción individual de una Municipalidad en un territorio que cuenta con articulaciones, relaciones y procesos existentes desde antes de las gestiones actuales y continuara después de ellas, es simplemente imposible. Es necesario gestionar en forma conjunta e integral este territorio, para lo cual la Mancomunidad se convierte en una poderosa herramienta para este fin.
- Fortalecer la identidad como Mancomunidad, desarrollar el mercadeo de la marca del territorio, en las propuestas a desarrollar, en la interlocución con las Autoridades superiores, en la promoción de las potencialidades y productos del territorio de la Mancomunidad.
- Desarrollar la capacidad de pensar el territorio de toda la Mancomunidad, lo cual no implica abandonar la visión de su territorio, sino ubicar esta en un contexto mayor con articulaciones a nivel regional y nacional.
- Fortalecer las capacidades de los integrantes de la Mancomunidad, fortalecer su capacidad de elaborar e implementar políticas conjuntas, de interlocutor ante las Autoridades superiores, de planificación concertada del territorio de la Mancomunidad, de promover programas y proyectos conjuntos, de gestionar financiamiento y atraer inversiones y, de asumir liderazgo en la convocatoria a diversas instituciones públicas y privadas que pueden ser sumadas para la promoción del desarrollo integral del territorio de la Mancomunidad.

POLÍTICAS QUE SON NECESARIAS

Tomando en cuenta lo señalado y para desarrollar procesos sostenibles, se pueden establecer algunas políticas que deben ser promovidas por las Municipalidades y las Mancomunidades de Municipalidades, como es el caso de la Mancomunidad de Municipalidades de la cuenca valle de Lurín, para la promoción del desarrollo económico territorial en su jurisdicción:

- Políticas de creación de las oficinas municipales de promoción del desarrollo económico y política de creación de la oficina de promoción del desarrollo económico de la Mancomunidad de Municipalidades.
- Políticas de ordenamiento concertado del territorio, fortaleciendo la actividad económica en equilibrio con la residencia de los pobladores, el patrimonio cultural y el cuidado del ambiente y la biodiversidad.

- Políticas de fortalecimiento de la competitividad integral de los territorios.
- Políticas de fortalecimiento de la actividad económica generadora de empleo decente.
- Políticas de fortalecimiento de la inversión y de promoción del asocio público privado para el desarrollo en los territorios.
- Políticas de reconocimiento y apoyo a circuitos económicos productivos, comerciales, turísticos y gastronómicos.
- Políticas de desarrollo de la actividad agropecuaria en el marco de la seguridad alimentaria.
- Políticas de promoción y fortalecimiento de la micro y pequeña actividad empresarial.
- Políticas de fomento de la innovación tecnológica acorde con las necesidades del desarrollo económico de los territorios.
- Políticas de tratamiento y gestión sostenible del ambiente con un enfoque de cuenca.
- Políticas de gestión sostenible del recurso hídrico con un enfoque de cuenca.
- Políticas de desarrollo de capacidades y mejora educativa de la población.
- Políticas de lucha contra la pobreza y por inclusión de las familias pobres.
- Políticas inclusivas de promoción de la formación e inserción laboral y, de la actividad económica emprendedora en especial con mujeres y jóvenes.

III. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Económico Local Territorial (DEL-T) es un proceso riguroso técnicamente, pero sobre todo participativo, ya que permite generar acuerdos o pactos entre los diversos actores políticos (municipios, Gobierno) económicos (micro empresas, empresas) y sociales (comunidades, asociaciones) que intervienen en un territorio. El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Económico Local Territorial consta de cuatro pasos que se ejecutan en forma secuencial:

- **PASO 1** **Constitución de los equipos que conducirán el proceso**
- **PASO 2** **Elaboración participativa del Diagnostico económico**
- **PASO 3** **Elaboración de la propuesta de desarrollo económica**
- **PASO 4** **Institucionalización del proceso.**

Describamos con más detalle cada paso:

PASO 1

Constitución de los equipos que conducirán el proceso.

Éstos principalmente son un **Comité Coordinador** constituido por los representantes de las instituciones que conducirán el proceso, liderado por las Municipalidades. Y

existirá, además, un **Comité técnico**, conformado por equipos técnicos de las instituciones que intervienen en la localidad, que será el encargado de acopiar la información, procesarla, analizarla e ir elaborando las partes del documento técnico que constituye el plan, usando fuentes secundarias (censos, informes de las oficinas de los ministerios del Estado, etc.). Ambos comités deben ser creados mediante ordenanza de las Municipalidades y en el caso de una Mancomunidad de Municipalidades, por acuerdo de la Asamblea de esta institución.

En el caso de la Cuenca de Lurín ya se ha realizado el diagnóstico territorial, el mapa de actores, diagnósticos de las cadenas productivas y de turismo, el expediente técnico para la mancomunidad y la línea de base del proyecto BID FOMIN.

PASO 2

Elaboración participativa del diagnóstico económico

Una segunda fase del diagnóstico para la elaboración de un plan de desarrollo local territorial requiere la participación de las autoridades y los líderes locales. La participación no debe reducirse a un pequeño grupo, sino asegurar los medios para que la mayoría de la población participe a través de sus instituciones, incluyendo los representantes de los centros poblados y comunidades del distrito, ello permite la apropiación del Plan por los actores locales.

a) Objetivos del diagnóstico territorial

El objetivo principal del diagnóstico participativo es que las autoridades y actores locales identifiquen los problemas centrales y sus causas, las potencialidades y los activos territoriales para el desarrollo económico local territorial. Los pobladores y actores locales describen y caracterizan los recursos de la localidad:

- El medio físico e hidrobiológico (suelos, canteras, minas, el agua y la biodiversidad no cultivada como hierbas aromáticas y medicinales), los servicios ambientales (como los bosques o la agricultura agroecológica).
- Éstos son recursos *tangibles* que favorecen al buen vivir de las comunidades locales, y que se pueden vender en los mercados locales, regionales, nacional e, incluso, al mercado internacional.
- También hay recursos *intangibles*. Por ejemplo, se puede “vender el paisaje”, las fiestas patronales, las costumbres o la gastronomía de la localidad fomentando el turismo.
- la infraestructura productiva (camino, represas, canales) y educativa (escuelas, centros de formación profesional).
- los recursos humanos como los productores locales con mayores conocimientos y capacidades para producir con mayor cantidad y calidad. Estos líderes locales tendrán un rol importante en las oficinas municipales de promoción del desarrollo económico por crearse.

- Los recursos empresariales, técnicos y financieros (como instituciones y sistemas de créditos), teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la gente.
- Las organizaciones, instituciones sociales y culturales que sirvan de medios para promover los productos o los servicios a mejores precios en el mercado.
- También identificar las potencialidades locales y las oportunidades que vienen del mercado, del “dinamismo externo existente”⁸.



*Represas Yanasiri 1 y 2 (Zona Alta de la Cuenca).
Forman parte de las ocho represas construidas con fondos propios
de los agricultores y del Municipio de Tupicocha*

b) Características del diagnóstico territorial participativo: no es un listado de problemas

- Con la participación de la comunidad se identifica a los productores exitosos que se están desarrollando en la localidad, pero que no ocultan sus conocimientos, sino que los difunden a los demás productores.
- Estos agricultores exitosos también promueven la unión de los distintos intereses e iniciativas de instituciones y redes locales para el desarrollo del territorio.
- Se explican los factores que han permitido que los grupos o sub-territorios, hayan provocado dinámicas territoriales hasta convertirse en productores exitosos.
- Se describen las experiencias de articulación de diversos sectores o proyectos productivos promovidos por estos líderes, y la creación de un consenso en torno a una “visión compartida”.
- Este proceso no es un diagnóstico de problemas, sino un diagnóstico de alternativas.

⁸ Alburquerque, Francisco. Dini, Marco. 2008 Módulo VIII.

No sólo se identifica a los “productos bandera” de los productores exitosos, sino también las estrategias para incluir las potencialidades de los pobres

- El diagnóstico busca no sólo los “productos bandera” de los grupos sociales exitosos con mayor poder económico.
- También se diagnostica las **potencialidades** que tienen los más pobres, los que están excluidos del desarrollo, pero que pese a ello están saliendo de la pobreza gracias al manejo de determinadas estrategias o productos.
- Se diagnostica también los factores y las “anclas” que impiden que otros grupos de productores no se interesen o no tengan actitudes e iniciativas para el desarrollo.
- “Esto quiere decir que el enfoque de desarrollo territorial debe basarse, sobre todo, en lo que cada actor local (u organización) puede aportar, en lugar de presuponer que la solución va a provenir de una iniciativa externa”

c) Identificar potencialidades y activos territoriales

En el diagnóstico territorial se requiere identificar los siguientes factores que pueden promover el desarrollo teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de los actores sociales:

- Luego de identificar los problemas, se requiere conocer las “**potencialidades**” que pueden ser el combustible para el desarrollo local, pero que aún no se están utilizando.

¿Qué son potencialidades?

Son los recursos materiales o culturales que tienen las localidades y que pueden ser movilizadas por las poblaciones y los actores locales, como medios para el desarrollo económico y social y para mejorar el desarrollo humano de las poblaciones donde se encuentran dichos recursos,

Fuente: PRODES. 2005

- Además de las potencialidades deberá valorarse los “activos territoriales”, que pueden ser los motores para el desarrollo, que por estar en movimiento, pueden servir de arranque para el Plan de Desarrollo Local Territorial. Por ejemplo los siguientes:
 - Mejoramiento de la calidad de vida.
 - Innovación potenciada por la vinculación entre el sector productivo y el sistema científico tecnológico.
 - Normas y procedimientos del sector público que rigen la actividad productiva.
 - Cantidad y calidad de las alianzas público privadas.

- Capital social institucional (cantidad y calidad de las instituciones del territorio).
- Servicios de apoyo a las empresas (acceso al crédito, innovación, emprendedores, asistencia técnica, capacitación, análisis prospectivos, valoración de mercados y otros).
- Conservación del ambiente.
- Marcas regionales o sectoriales⁹

¿Qué son los activos territoriales?

Son los factores estratégicos de una región entre los que están la dotación en recursos naturales, la reserva local de profesionales y la mano de obra especializada, la gama local de servicios de apoyo, el vínculo entre las instituciones de investigación y desarrollo de la región, el número y calidad de los bienes públicos, los procedimientos de autorización y regulación y las alianzas público – privadas.

Fuente: Mitnik, Félix y Magnano, Cecilia. Propuesta de Sistema de Monitoreo y Evaluación para la familia de Proyectos de Promoción de la Competitividad Local. BID.



⁹ BID. 2009. Manual del Sistema de Monitoreo de la familia de Proyectos de Promoción de la Competitividad Local (SIMPLEd). Encuesta a empresas formales.

d) Análisis de oportunidades de negocios y cadenas productivas en los territorios

Se requiere detectar en el mercado y en los sistemas de producción locales, las oportunidades de negocio para la localidad. El diagnóstico debe arribar a los siguientes resultados:

- Conocimientos sobre las condiciones favorables para atraer inversiones rentables en las potencialidades locales.
- Identificación y análisis de las cadenas productivas y de servicios locales con potencial de mercado para establecer líneas de negocios con mayor potencialidad.
- Identificación de los actores involucrados en las cadenas y la organización de posibles redes empresariales.
- Identificación de los compradores actuales o potenciales de los productos de las cadenas.
- Breve recuento de las experiencias de los agentes que participan en las cadenas productivas seleccionadas, indicar cuellos de botella o problemas y posibles soluciones.
- Descripción de los tipos de articulación entre los eslabones de las cadenas productivas, la presencia de instituciones y los cambios que están ocurriendo en cada eslabón de la cadena.
- Evaluar la infraestructura básica, la disponibilidad de energía para la transformación y el transporte hacia los mercados.
- Descripción de los sistemas de comunicación (telefonía, internet, Skype, etc.) que actualmente utilizan los empresarios o productores de la localidad.

Con todos esos datos se puede elaborar “planes de negocios territoriales” (más adelante se ofrecen más criterios para estos planes).



Planta de transformación de frutales de APROAC, CC Cochahuyco

e) Situación de las empresas, asociatividad y confianza entre los productores locales

La asociatividad es una facultad social de los productores o empresarios, un medio para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas, en calidad y cantidad al mercado. En el diagnóstico, para el desarrollo económico local, debe identificarse los siguientes elementos de la asociatividad entre los productores:

- Si los productores locales pertenecen a alguna asociación para realizar procesos productivos y negocios conjuntos.
- Si programan y establecen normas para producir en determinadas cantidades y calidad de acuerdo a la demanda del mercado.
- Si con esas organizaciones se mejoran sus productos (creación o cambios significativos en bienes o servicios) o nuevos procesos (creación o cambios significativos en métodos de producción y de distribución).
- Si se fortalecen las organizaciones para lograr nuevos métodos de trabajo o de relaciones con el entorno o mercado.
- Si logran comercializar productos de acuerdo a la normatividad, con nuevos diseños, envases o sistemas de promoción o fijación de precios.
- Si hay o no confianza entre las asociaciones locales.
- Si con esas organizaciones los productores ganan en capacidad de negociación y alcanzar escalas más eficientes.

f) Las herramientas participativas para elaborar el diagnóstico territorial

➤ Los “Mapas Parlantes”: Cambios en el manejo territorial y nuevos proyectos a nivel familiar y comunal

En el taller donde se convoca a las autoridades y los actores locales se promueve que sean ellos los que hagan el diagnóstico de la localidad. Una de las herramientas básicas para esa labor son los denominados “Mapas Parlantes”.

Los mapas parlantes son dibujos que hace un grupo de pobladores sobre las **zonas y los recursos** de cada distrito o comunidad. Esos dibujos pueden indicar dos momentos: 1). La situación actual de la localidad y 2) la situación futura o deseada por la colectividad.

Objetivos de los “mapas parlantes”

- Que los pobladores indiquen mediante dibujos la situación anterior y actual del distrito y los cambios deseados para el futuro (indicar plazos).
- Que los pobladores describan cómo se deben organizar para manejar el espacio territorial (las zonas agroecológicas, el capital físico como el riego o las represas de agua, agroforestería, ganadería, industria, turismo, etc.).

- Que propongan los roles e impactos de las intervenciones de las instituciones en los sistemas productivos y en la localidad y en las familias: organización, producción, alimentación, salud, agua, desagüe, etc.



“Colores para Antioquia” activo turístico territorial de la cuenca media de Lurín

¿Qué se dibuja en los “mapas parlantes”?

En los mapas los participantes reunidos en un grupo (de 6 u 8 personas) elaboran (en 1 hora y media de trabajo) un dibujo de la localidad o comunidad, de los siguientes elementos:

- Los recursos naturales: problemas y alternativas sobre el uso y conservación de los recursos naturales.
- Los sistemas productivos: problemas y alternativas respecto a las actividades agropecuarias y la industria.
- El medio ambiente: los servicios ambientales como los bosques maderables y su concesión.
- Las organizaciones: instituciones que propician el desarrollo.
- Las relaciones con el mercado: carreteras, tipos de mercados (locales, regionales o internacionales).
- Zonas vulnerables ante la variabilidad y el cambio climático.

¿Cómo se usa esta herramienta y cuál es su utilidad?

En el taller se elige a un grupo focal para que elaboran tres dibujos del distrito o la comunidad: cómo fue antes la localidad, cómo es actualmente y cómo desean que sea en el futuro. Se invita también a los de mayor edad para que participen. Los procedimientos son los siguientes:

- El grupo elegido realiza los dibujos en papelógrafos (ver ejemplo).
- Debe indicarse la orientación de la comunidad por los puntos cardinales.
- El papel del facilitador o el técnico es hacer preguntas a los que dibujan en un primer mapa sobre la actualidad sobre los problemas existentes en los recursos (por ejemplo, zonas con terrenos que les falta agua).
- Después los participantes deben dibujar en otro mapa el futuro del distrito o la comunidad identificando los recursos o las potencialidades para el desarrollo local.

Los mapas parlantes permiten que la población exprese sus visiones y experiencias sobre los cambios y la dirección de los mismos, es decir, hacia dónde van ellos o debe ir la localidad o la comunidad.

¿Cómo descubrir la visión del manejo territorial de la comunidad, como base para el plan de desarrollo económico local?

Para descubrir en los mapas parlantes las bases de una visión territorial de la localidad, se debe identificar las interrelaciones entre los sectores productivos (por ejemplo las relaciones entre la agricultura, la ganadería, la transformación, el mercado, etc.).

Se debe dibujar en el territorio las instituciones o las asociaciones existentes en el distrito o la comunidad (por ejemplo, los comités de regantes o de productores, las autoridades tradicionales y modernas, las ONGs, las oficinas del Estado), y sus roles para identificar y elaborar proyectos para el desarrollo del territorio (en el dibujo aparecen los proyectos que rodean al mapa del futuro).



Después, los participantes deben dar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo nos relacionamos con otras comunidades, distritos y provincias? ¿Cómo hacer sostenible el trabajo hecho en la localidad o comunidad cuando se vayan las instituciones externas? ¿Cómo replicar la experiencia de la localidad en otras localidades? ¿Cómo se pueden asociar con otras localidades?

➤ **Tabla para identificar potencialidades para el desarrollo local territorial**

Mediante esta herramienta se diagnostican los problemas y las potencialidades por sectores productivos (por ejemplo la agricultura, la ganadería, la industria, el turismo, etc.) para visualizar la competitividad del territorio.

Objetivos de la tabla para identificar potencialidades

- Que los actores sociales identifiquen los problemas y las potencialidades de cada recurso principal para el desarrollo.
- Que se evalúen las oportunidades para que ese recurso pueda aumentar su producción y calidad en relación con las exigencias del mercado y de la seguridad alimentaria de las familias.
- Describir también las debilidades que deben superarse en la localidad y las propuestas para aprovechar las oportunidades.
- En cada casillero se describan los problemas y las propuestas de las formas de organización de los productores y las instituciones locales; por ejemplo, las cadenas productivas, las asociaciones de productores y los roles de los gobiernos locales.

¿Cómo se usa esta herramienta, cuáles son los resultados y su utilidad?

Se conforman grupos de productores (entre 6 u 8), representantes de asociaciones, empresarios y actores locales, con quienes se define el sector productivo o de servicios a diagnosticar. En la tabla se describen por sectores (agricultura, ganadería, industria, etc.), los problemas, potencialidades, debilidades, propuestas y prejuicios de la población, que pueden frenar el desarrollo y que deben aclararse y develarse con ejemplos exitosos de otros lugares. Se plantean de 2 a 3 propuestas para mejorar cada sector o producto. Los resultados permiten identificar los productos y sectores que tienen mayores potencialidades para el desarrollo territorial competitivo. La utilidad de esta tabla es ayudar a elaborar los ejes de desarrollo en un plan de desarrollo estratégico territorial para la localidad.

Tabla de potencialidades del sector pecuario

PROBLEMAS	POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	PROPUESTAS	Prejuicios Develamiento
-Inexistencia de reproductores de vacunos. -Inexistencia de tecnología moderna de crianza. -Ausencia de asesoramiento y capacitación permanente para la crianza. -Desconocimiento de la elaboración de derivados lácteos de calidad (agroindustria). -No se han identificado características del mercado.	-Existencia de áreas de tierras disponibles para la crianza. -Se cuenta con pastos introducidos (alfalfa) y otros) -Existe afición de los pobladores para la crianza de vacunos. -Existe clima favorable para la crianza de los vacunos.	-Hay mercado nacional para el ganado vacuno y derivados lácteos. -Existen instituciones que apoyan al desarrollo del sector pecuario.	-Incipiente organización de los productores ganaderos. -Conocimiento inicial del manejo de pastos Mejorados. -No manejan los sistemas de protección animal en relación con los recursos naturales y el medio ambiente. -Se abandonan las parcelas de las laderas. -Cadenas productivas sin valor agregado y sin poder de negociación?	-Necesitan instalar cobertizos para la crianza y el ordeño. -Necesitan organizarse para la ganadería. -Tener veterinarios para el manejo de la crianza y el mejoramiento del ganado vacuno. -Ganadería como eje del desarrollo económico local. -Alianzas con supermercados de Lima?	-Se van a morir los animales y los pastos mejorados. -Tener voluntad para capacitarse para la crianza tecnificada y el asocio y no dejarse sorprender.

➤ Mapa de Actores para identificar a las instituciones para promover el Desarrollo Económico Local Territorial

El mapa de actores sociales es una herramienta que permite identificar a las organizaciones que en la localidad pueden ser importantes para el Plan de Desarrollo Económico Territorial, como también para proyectos específicos.

Objetivos del mapa de actores

- Esta herramienta permite asegurar qué instituciones cuentan con el mayor apoyo de los actores locales para promover el desarrollo y para resolver conflictos en la localidad.
- Permite diagnosticar cuáles son las instituciones del Estado, del sector privado y de la sociedad civil, que tienen mayores iniciativas y poder de decisión para apoyar la propuesta de proyectos.

El mapa de actores sociales debe señalar los grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por la propuesta, para luego cualificarlas de acuerdo a características importantes, como pueden ser los tipos de **relaciones entre ellas**, que pueden ser de **cooperación**, de **conflictos** o **no hay relaciones**.

¿Cómo se usa esta herramienta y cuáles son los resultados y su utilidad?

En dos papelógrafos los pobladores y actores locales en el taller dibujan tres grandes círculos, en uno de ellos se ubican las tarjetas elaboradas por los asistentes a las instituciones que corresponden al Estado.

En otro círculo se ubica a las instituciones que representan al sector privado (empresas de carácter lucrativo) y en el tercer círculo se ubica a las instituciones u organizaciones que corresponden a la sociedad civil (SC). Al centro de los tres círculos seleccionan por lo menos una institución de cada círculo que, en opinión de los asistentes, tiene mayor poder para promover el desarrollo económico local. Luego trazan líneas que indican las relaciones que existen entre las instituciones con cada una de las tres instituciones centrales o que tienen mayor poder. Esas relaciones son de los siguientes tipos:

- Cuando las relaciones son de **cooperación** se les une con una flecha de doble punta.
- Cuando las relaciones son de conflictos se les relaciona con una línea en zigzag.
- Cuando no hay relaciones entre esas instituciones se les une con una línea punteada.

¿Cuáles son los resultados del uso de esta herramienta y cómo se interpretan?

Mediante esta herramienta, para la interpretación de los datos obtenidos deben considerarse los siguientes resultados:

- Las características de las relaciones entre las instituciones que representan al Estado, el sector privado y la sociedad civil, donde se considera los niveles de cooperación, conflictos o no hay relaciones entre las instituciones.
- En el análisis se identifican los factores claves que facilitan o dificultan la unión de las distintas instituciones de la localidad, para una nueva gobernanza que promueva el desarrollo económico local territorial.
- A través de las relaciones institucionales, dibujadas en el mapa de actores, se descubren las tensiones entre lo urbano y lo rural, así como la articulación entre gobiernos locales con las instituciones.



Listado de instituciones participantes y priorización de proyectos para el desarrollo local

El uso de la herramienta del mapa de actores culmina con el llenado de un papelógrafo previamente elaborado, donde los participantes en el taller apuntan en la primera columna las instituciones que existen en localidad y le dan un calificativo de acuerdo a los siguientes criterios:

- Nivel de influencia para articular o **unir a las instituciones** para el desarrollo económico local (los asistentes califican de menor influencia 1 punto a mayor influencia 3 puntos).
- Tienen mayores capacidades **para innovar la tecnología y las organizaciones** empresariales en la localidad (los asistentes califican de menor capacidad 1 punto a mayor capacidad 3 puntos).
- Tienen mayores **posibilidades para financiar proyectos** para el desarrollo económico local (los asistentes califican de menores posibilidades 1 punto a mayores posibilidades 3 puntos).

Listado para las alianzas y redes institucionales y el desarrollo económico local territorial (DEL-T)

Nombre de instituciones u organización de la cuenca priorizada como más importante para promover el desarrollo económico local territorial	Influencia de esa institución para unir a otras instituciones para el desarrollo económico local	Capacidades de esa institución para innovar la tecnología y crear redes de empresas	Capacidad de esa institución para financiar o buscar financiamiento para proyectos de desarrollo económico local	
	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3):	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3):	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3):	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3):
1.	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	
2.	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	
3.	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	
4.	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	
5.	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	
N... instituciones	Uno:	Uno:	Uno:	
	Dos:	Dos:	Dos:	
	Tres:	Tres:	Tres:	

En el mismo taller, en forma simultánea, un grupo de 6 u 8 participantes previamente seleccionados, escriben en tarjetas los proyectos prioritarios para el desarrollo local que se van pegando en un papelógrafo.

Los objetivos de la priorización de proyectos

- Seleccionar y priorizar proyectos de acuerdo a la necesidad de unir territorios e incluir a localidades marginadas o estancadas.
- Lograr una selección de proyectos de acuerdo a un impacto amplio en la población de acuerdo al número de beneficiarios.

Priorización de proyectos (mínimo 4) por su impacto territorial

Nombre o tema de los proyectos	Relaciones de distritos, centros poblados, comunidades o sectores que pueden ser unidos en cadenas productivas y empresariales por el Proyecto		Número de posibles beneficiarios en el proyecto	Después del diálogo y teniendo en cuenta los indicadores anteriores calificar la importancia del proyecto para el DEL-T
	Localidades que se unirían con proyecto	Indicar nombres de lugares (no es necesario que se llenen todos estos casilleros) :		Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3):
1.	Distritos:			Uno:
	Comunidades:			Dos:
	Sectores:			Tres:
	Otros			Uno:
				Dos:
2.	Distritos:			Tres:
	Comunidades:			Uno:
	Sectores:			Dos:
	Otros			Tres:
				Uno:
3.	Distritos:			Dos:
	Comunidades:			Tres:
	Sectores:			Uno:
	Otros			Dos:
				Tres:
4.	Distritos:			Uno:
	Comunidades:			Dos:
	Sectores:			Tres:
	Otros			Uno:
				Dos:
5.	Distritos:			Tres:
	Comunidades:			Uno:
	Sectores:			Dos:
	Otros			Tres:
				Uno:

Si el número de participantes en el taller son más de 25 personas (hombres y mujeres), las tres herramientas presentadas (mapas parlantes, mapa de actores y priorización de proyectos), cada herramienta puede ser elaborada por grupos de un mínimo de 6 u 8 participantes, los resultados son expuestos por un representante del grupo en una plenaria del taller.

g) Sistematización de los resultados de los talleres

Los facilitadores de los talleres, con los resultados del uso de cada herramienta y los aportes a la plenaria, elaboran una sistematización, donde se resumirá y analizará los problemas, las potencialidades y la priorización de los proyectos. El eje de esa sistematización es el siguiente: Identificación de los recursos y las capacidades que existen en la localidad, para llegar al futuro deseado por la población y las instituciones locales.

Los temas principales de ese diagnóstico territorial son los siguientes:

- Los problemas y las potencialidades como activos locales territoriales.
- Relaciones entre el desarrollo de las potencialidades del territorio y los roles de las instituciones locales.
- Identificación de intereses, expectativas, ideas, proyectos e iniciativas relacionadas con la visión de los pobladores.
- Identificación de las fortalezas y debilidades del capital social y cultural local para el desarrollo local.

Propuestas para:

- Fortalecer la identidad, la confianza, la cooperación y la solución de conflictos.
- Fortalecer capacidad de las instituciones locales.
- Coordinar recursos y mejorar eficiencia.
- Generar cambios cultura / forma de hacer las cosas.
- Continuidad y sustentabilidad de los proyectos inclusivos de territorios marginados.
- Que las instituciones con mayor poder de decisión animen el desarrollo económico local territorial.
- Para identificar proyectos de diversos sectores productivos y servicios de articulación en diversos espacios locales y participen la mayoría de la población.

PASO 3

Elaboración de la propuesta de desarrollo económica

Que es la alternativa que plantea el Plan de desarrollo económico frente al diagnóstico elaborado. La propuesta de desarrollo económico considera:

- Las potencialidades, debilidades, fortalezas oportunidades, amenazas, desafíos, riesgos y limitaciones para el desarrollo económico y social de la localidad (de acuerdo a la ficha que se indica en el anexo).
- La **Visión** de desarrollo económico, que es la idealización de cómo se ve el territorio en el largo plazo.

- La **Misión** del desarrollo, la misión debe responder a la pregunta de ¿cómo llegar a tener territorios con sistemas productivos, desarrollo industrial y mercados articulados e innovados, con organizaciones e instituciones con una visión compartida, sin pobreza, con inclusión y desarrollo sostenible?

VISIÓN 2020 FODA (ejemplo en una provincia)	Fortalezas: -Gobiernos municipales distritales interesados en mejorar la capacidad de gestión para el desarrollo económico social -Población interesada en promover la micro y pequeña empresa	Debilidades: -Falta concertación y diálogo en la provincia -Debilidades en las capacidades de gestión del desarrollo económico local -Insuficiente infraestructura de riego
Oportunidades: -Demanda creciente para productos orgánicos de la sierra. -Presencia de grandes empresas en la zona con responsabilidad social -Gobierno regional y distritales comprometidos con el desarrollo	Potencialidades: -Existencia de recursos locales y la biodiversidad para el desarrollo con base agroecológica. -Alianzas de cooperación y confianza entre los gobiernos locales y las empresas privadas de la zona para mejorar los servicios básicos	Desafíos: -Promover conocimientos, habilidades y destrezas en líderes y autoridades para la gestión del desarrollo local -Promover la creación de una <u>Oficina Municipal de Desarrollo Económica y Social (OMPEST)</u> -Lograr programas y proyectos aprobados, ejecutados y evaluados positivamente -Gobierno local y sectores públicos eficientes en la gestión de los recursos humanos y financieros
Amenazas: -Cambio climático (disminución del agua, heladas pronunciadas, sequías, etc) -Violencia social -Crisis global	Riesgos: -Hacer que la provincia cuente con un ambiente saludable: que tenga un buen manejo de desechos sólidos, control y manejo del uso de agroquímicos., monitoreo de la contaminación del medio ambiente.	Limitaciones: -Instituciones educativas, salud y vivienda no brindan servicios de calidad (mejor que el promedio nacional) -Potenciar las capacidades de los productores para la producción y transformación de productos con potencial competitivo que permitan neutralizar y/o minimizar los efectos del cambio climático

- Los objetivos estratégicos, ejes, políticas, programas y proyectos que han sido determinados en base las situaciones afirmativas del diagnóstico, que permitan enfrentar las limitaciones existentes en base a las potencialidades actuales y con un manejo adecuado del contexto y las tendencias existentes.
- La vocación productiva del territorio, que puede establecerse por zonas, afirma las tendencias existentes y las potencialidades a desarrollar y, los productos estrella o centrales, que serán los desencadenantes de los procesos de desarrollo económico.
- Los Programas y cartera de proyectos principales a implementar para cada objetivo estratégico.



El tal sentido, la visión y misión establecen que el Gobierno Municipal y la mancomunidad están orientados a normar, dirigir, planificar y ejecutar los proyectos de interés público y constituirse en agentes activos en el proceso de participación de la ciudadanía, del desarrollo socioeconómico y como tal participe del desarrollo.

Una vez elaborada la propuesta técnica de propuesta de desarrollo elaborada por el equipo técnico, deberá existir igualmente una reunión de validación de la propuesta con los actores económicos del territorio, luego de la cual la propuesta de desarrollo económico quedara enriquecida.

PASO 4

Institucionalización del proceso y creación de la instancia de seguimiento y ajuste del Plan de desarrollo económico

Teniendo el Plan de desarrollo económico elaborado, será necesario pasar a su aprobación en una reunión del Consejo de la Municipalidad o Asamblea de la Mancomunidad de Municipalidades de ser el caso, ello debe ser un acuerdo político refrendado mediante ordenanza para dar fuerza de Ley a su implementación mediante la convocatoria para ejecutar las acciones que de él se deriven.

Un evento público de presentación del plan de desarrollo económico, acompañado con la distribución de una versión amigable del mismo a la población, será el hito central para hacer público las tareas que de él se desprenden a la vez que sirve como espacio de convocatoria y movilización para su implementación.

IV. EL MUNICIPIO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS.

Con el Plan de Desarrollo Económico Local territorial, los gobiernos municipales deben pasar a hacer **“gobernanza”**, que tiene la siguiente implicancia:

Que en las localidades las instituciones proponen y ejecutan políticas con las cuales los poderes públicos, en colaboración con todas las instancias existentes, como el sector privado y la sociedad civil, participen con todos los ciudadanos para elaborar la visión común del desarrollo local, como fruto de la alianza entre actores públicos y privados que tienen “un objetivo único”: el desarrollo económico y social local.

a) Medios institucionales para lograr el desarrollo económico local territorial: la “Oficina Municipal de Promoción del Desarrollo Económico” (OMPDET)

Para que se efectúe esa nueva gobernanza debe organizarse una instancia municipal promotora del desarrollo local, como es la “Oficina Municipal de Promoción del Desarrollo Económico” (OMPDET), como parte del Plan de Desarrollo Económico Territorial“. Esta oficina promoverá la constitución de un espacio concertado (Mesa, Comisión o Consejo) para la promoción del desarrollo económico territorial local, esta instancia promueve la participación de los diferentes actores institucionales del territorio local y busca generar un gran acuerdo y consensos entre todas las instituciones en torno a una visión compartida para promover el desarrollo económico local.

En el caso de toda la cuenca de Lurín, este espacio concertado promovido es el Consejo Publico Privado para la promoción del desarrollo económico de la cuenca, a nivel de cada distrito cada Municipalidad promoverá un espacio similar que interactuará con este espacio concertado de toda la cuenca.

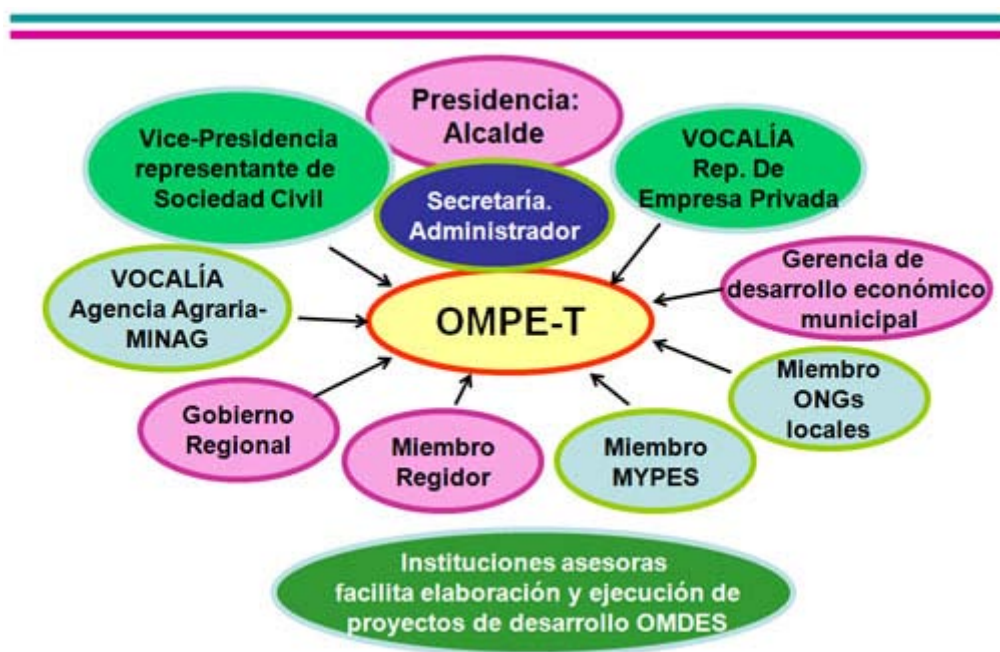
La OMPDET es un motor que hace posible que las potencialidades o las ventajas productivas de una localidad, detectadas en el diagnóstico o en los “presupuestos participativos”, sean convertidas en proyectos y se ejecuten. Tiene como una función principal promover, elaborar y ejecutar, en coordinación con los representantes de las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, el Plan de Desarrollo Económico Local Territorial.

Esa oficina OMPDET implementará, promoverá y buscará financiamiento para la ejecución de los proyectos acordados en el Plan de Desarrollo Económico Local Territorial, donde se incorporan también los “presupuestos participativos”, superándose así la elaboración de un listado de proyectos aislados. En esa propuesta los municipios deben integrar en sus prácticas de desarrollo, mediante la OMPDET, las siguientes funciones:

- Facilitador del proceso de desarrollo económico a través de políticas que estimulen los procesos de creación de nuevos valores económicos y “planes de negocios” que muestren que en la localidad “se puede vivir bien y hacer negocios rentables”.
- Actor en los procesos de generación de empleo de calidad y producción de bienes y servicios.
- Generador de instrumentos financieros para facilitar las actividades productivas.

b) Organización del espacio concertado promovido por la OMPDET para lograr las alianzas territoriales

El espacio concertado que promueve la OMPDET debe ser institucionalizado a través de una ordenanza municipal y con un acta constitutiva consensuada entre los representantes de los diferentes sectores (Estado, Sector Privado y Sociedad Civil), como se ilustra en el siguiente diagrama:



El Gobierno Municipal, como actor principal del gobierno local y del desarrollo económico, asume la conducción del espacio de promoción del desarrollo económico local. El sector privado es el actor principal de generación de riqueza, por tanto, tiene un papel fundamental en el desarrollo económico y juega un rol indispensable en el espacio concertado; por esta razón, el sector privado participa con más miembros en relación al sector público municipal.

Instituciones como colegios profesionales, instituciones tecnológicas, colegios y Universidades presentes en la localidad o territorio deben ser parte del espacio concertado promotor del desarrollo económico, ya que son agentes promotores del

desarrollo económico. Igualmente, la sociedad civil organizada debe participar en el proceso para asegurar la aceptación y participación de las iniciativas que se harán para el fomento de la economía en la localidad. El funcionamiento del espacio de promoción del desarrollo económico se regulará en base a un estatuto y normas específicas relacionadas con la Ley de Municipalidades y del marco legal general del país. Los proyectos serán ejecutados por las instituciones en coordinación con la OMPDET, quién hace la convocatoria y/o licitación respectiva.

c) Estructura operativa de la OMPDET

La estructura operativa es simple, cuenta con una Gerencia ejecutiva que la dirige, como se puede ver en el siguiente diagrama en relación a las funciones que cumple:

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA OMPE-T



La estructura operativa de la OMDDET tiene dos secciones principales:

- La sección de asistencia técnica que está orientada a la elaboración de planes (por ejemplo los planes de negocios territoriales), investigaciones, la asistencia y la capacitación de los productores o empresarios de la localidad (roles, por ejemplo, de la incubadora de empresas); así como al seguimiento y la evaluación del desarrollo económico del Plan de Desarrollo Económico del Municipio.
- La otra sección de emprendimiento productivo está orientada a promover las actividades productivas y de servicios. Se encarga de lograr fuentes de financiamiento interno y externo y de la elaboración de proyectos concursables para lograr el financiamiento del Desarrollo Económico Local Territorial.

d) Relaciones institucionales de la OMPDET

La OMPDET es la instancia conductora del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo económico local territorial, como parte de ese proceso deberá:

- Promover el logro de los objetivos y acciones del Plan de Desarrollo Económico Local Territorial.
- El fortalecimiento de las alianzas con las organizaciones sociales existentes diferentes en el distrito, como son las agencias ministeriales, las gobernaciones, las juntas de usuarios del agua, las comunidades campesinas, etc.
- Facilitar información de base de datos de las instituciones cooperantes y fuentes de financiamiento.
- Formulación de propuestas de proyectos para obtener fondos económicos.
- Recaba y facilita datos económicos y sociales (ingresos familiares, educación, salud, turismo, etc.) de la localidad.
- Actualizará la base de datos de las diferentes comunidades del área rural y barrios urbanos (población, viviendas, servicios básicos etc.).
- Diseñar e implementar un sistema para recopilar, sistematizar y acceder a la información sobre aspectos técnicos, de gestión y de mercado, para uso de las Unidades Empresariales Familiares organizadas.
- Organizar y capacitar una red de encargados de difusión de información basada en las estructuras municipales.
- Apoyar la formación de diversas organizaciones de productores: asociaciones de productores (por territorio y/o cadena productiva), comités de productores (al nivel de comunidades), empresas asociativas, etc.
- Apoyar y supervisar la implementación de las acciones de capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento de la competitividad.
- Brindar a las unidades familiares organizadas en asociaciones, informaciones técnicas, comerciales y de oportunidades de mercado.

e) Gestión municipal para el fortalecimiento de las capacidades locales mediante las OMPDET

En la gestión operativa y las actividades del Gobierno Municipal para fortalecer las capacidades locales (particularmente empresariales), la OMPDET es el organismo estratégico para implementar estas actividades.

Una de las herramientas básicas de esas actividades son la conformación y el fortalecimiento de las asociaciones entre productores y las cadenas productivas, como parte del Desarrollo Económico Local Territorial.

En ese sentido, la hoja de ruta a seguir por parte del Gobierno Municipal a través de las OMPDET, es la siguiente (ver diagrama):

- Instalación y funcionamiento de las oficinas OMPDET y la capacitación de sus promotores, mediante una Ordenanza Municipal.
- Elaboración del Plan Operativo de la OMPDET y los proyectos en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico Territorial.
- Organizar talleres en los distritos, centros poblados, en las comunidades campesinas o en los barrios para promover las organizaciones de los productores, en función de las cadenas productivas priorizadas.
- Selección de los técnicos locales, como los denominados Potenciales Expertos Locales (los exitosos de las localidades) en cada uno de los distritos, en función de las cadenas productivas priorizadas.
- Identificación de mercados y la planificación de la campaña agrícola: ¿cuánto de tierras?, ¿qué cultivos y cuánto se debe producir en cada año? Ejercicio que deberá hacerse entre los agricultores por cadenas productivas y por distritos.
- Canalización de insumos y otros medios para la producción empresarial local a través de las OMPDET para posibilitar la puesta en marcha de las cadenas productivas.

f) Plan de negocios territoriales para lograr la “marca territorial”

Como parte del Plan de Desarrollo Económico Local Territorial, una de las funciones operativas de las OMPDET en articulación con el espacio concertado de promoción del desarrollo económico local, es la elaboración del **“Plan de negocios territoriales”**.

¿Qué es un plan de negocios territoriales?

Es un plan donde el distrito, los distritos asociados en Mancomunidades y las provincias indican los objetivos y los métodos para que las empresas o los productores de manera integrada, hagan buenos negocios dentro y fuera de ese territorio distrital o provincial (es válido también para las mancomunidades).

En ese plan de negocios territoriales los socios principales son los productores, los líderes y los representantes de las instituciones locales (del sector privado, el Estado y la sociedad civil). La finalidad de ese plan de negocios territoriales es promover a todo un territorio como **“una gran empresa colectiva”**, integrada por empresas individuales, que muestra que en ese espacio territorial se hacen innovaciones, cambios institucionales para hacer “buenos negocios y vivir bien”.

Es necesario lograr una marca territorial

Uno de los objetivos estratégicos de ese plan de negocios territoriales, es lograr que el mercado interno y externo reconozcan a la localidad o localidades asociadas como una **“marca territorial”**.

Para lograr que, mediante el plan de negocios territoriales, el mercado reconozca una marca territorial, permite a las localidades las siguientes ventajas para su desarrollo económico y social, no sólo para una empresa o una cooperativa en particular, sino también para todo el distrito (os) o provincia (as):

- Lograr que los productores de la localidad compiten en el mercado, como un conjunto de redes empresariales y con eslabonamientos de las cadenas productivas, con clúster de un determinado territorio o localidad.
- Lograr territorios competitivos donde se venden productos y servicios de alta calidad, reconocidos por su “origen territorial”, que puede ser de una provincia o varios distritos asociados en mancomunidades.
- Constituir una instancia de vigilancia de los productores organizados para auto controlarse y vigilar la calidad de los productos de todo el territorio; y, por lo tanto, lograr que tengan un reconocimiento preferencial en el mercado.
- Integrar a la mayoría de productores y prestadores de servicios de las comunidades, distritos o provincias, de manera que se logre una mayor inclusión económica y de participantes en el proceso de desarrollo económico local.

La finalidad de ese plan de negocios territorial, es incrementar los ingresos de los productores y empresarios de nuestras localidades, generar mayor riqueza, empleo, inclusión y se reduzca la pobreza en nuestras provincias y distritos, incluso de los más alejados que hoy están marginados.

Componentes del Plan de negocios territoriales:

El diagnóstico de los negocios del territorio:

- Elaboración de un **diagnóstico del negocio** de la localidad o localidades, donde se describen los tipos de organización o empresas individuales, asociaciones o cooperativas formales e informales que se organizan empresarialmente y en cadenas productivas, como un primer paso para la construcción de “**marcas territoriales**”, en cada distrito o en la cuenca.
- Descripción socio-económica de los socios o propietarios de los negocios y porcentaje de participación, ámbito de acción del negocios, tiempo de existencia de los negocios (existente, nuevo, ampliación), naturaleza del negocio y canales de comercialización.
- Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del mercado que actualmente aprovecha los negocios de las diversas empresas para que sean rentables.
- Descripción de la estacionalidad de los productos locales que tienen mayores ventajas productivas, así como el tiempo de duración de los negocios.

Las características de los productos o servicios del territorio:

- Descripción de los productos: potencialidades y ventajas productivas, bondades de los productos para que sean preferidos.
- Factores de competitividad: Estructura de costos de producción y rentabilidad de los productos o servicio por unidad.

Las características de la demanda del territorio:

- Listado de los principales compradores de los productos en el mercado actual: Estimación de la demanda mensual y anual de los productos o servicios en el mercado actual.

Las características de la oferta:

- Estimación de la oferta colectiva de productos o servicios, de la capacidad productiva.
- Identificación de los competidores: Análisis de precios y volúmenes en el mercado.
- Nuevas oportunidades comerciales de mercado.
- Problemas que limitan el desarrollo de los negocios.

Un ejemplo de algunos componentes de un plan de negocios territoriales

En el caso de los distritos de la cuenca media y alta de Lurín. El diagnóstico de los negocios del territorio:

Como un primer piso de la construcción de los distritos como “empresas colectivas”, se están organizando 18 asociaciones de productores, con la participación de 347 asociados en proceso de constituirse como empresas formales.

Descripción socio-económica de los socios o propietarios de los negocios y rentabilidad:

Desde hace aproximadamente 15 años, en el distrito de Tupicocha (provincia), con recursos de los propios agricultores y en los últimos años con el apoyo del Gobierno Municipal se han construido ocho represas de agua y varios sistemas de riego tecnificados, infraestructura con la que se ha desarrollado la producción de forrajes (alfalfa en especial) y diversos cultivos que son destinados principalmente para el mercado de Lima y secundariamente para el autoconsumo y el mercado local.



Mediante esos cambios, basados en la capacitación, la mayoría de productores que han participado en esos procesos innovativos, sobre todo en los distritos como Tupicocha (ubicado en la zona alta de la Cuenca Lurín) donde se dedicaron mayormente al cultivo de forrajes y secundariamente a los cultivos de papa, habas, arvejas, etc., pasaron del estrato bajo o pobre al estrato alto. Los ingresos por familia antes no eran más de S/. 300 al mes; en cambio ahora bordean los 3 mil nuevos soles. Los cambios tecnológicos en la producción de forrajes fue uno de los activos territoriales más importantes que explican esos cambios. Por ejemplo, los rendimientos de alfalfa son más de 85,000.00 (Kg/Há) y la rentabilidad es 120.13 %.

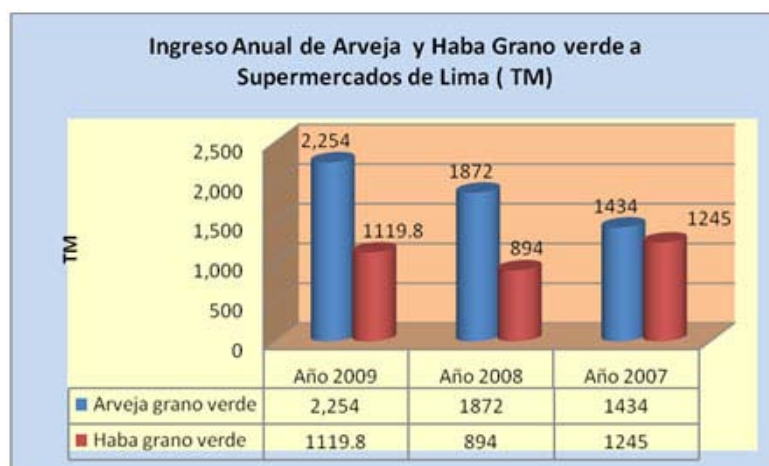
Asimismo, la producción de arvejas y habas son cultivos que están incrementándose en estos distritos de la zona alta de la Cuenca Lurín, sobre todo la arveja de grano verde que se produce en el distrito de Langa, donde se tiene la mayor superficie de terrenos cultivados con el 48% para ese cultivo; luego el distrito de Lahuaytambo con 18% y Tupicocha con 22%.

Característica de la demanda:

Una ventaja comparativa de estos productos frente a la competencia se debe a que las vainas de las arvejas y habas producida en la cuenca de Lurín tienen mejor desarrollo y llenado de granos, como también son menos perecibles en el tiempo, así como mayor resistencia al manipuleo y transporte en comparación con otras.

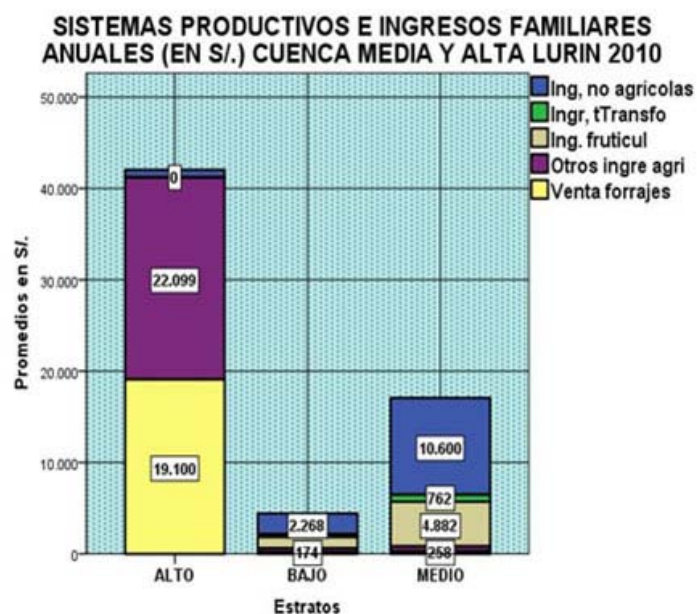
El principal mercado a nivel nacional para estos productos de estas localidades, lo constituyen los mercados Mayorista y Parada de Lima. Durante los últimos años, se está incrementando el mercado en Lima sobre todo para la arveja de grano verde de estas localidades.





Por otro lado, en la última década en el distrito de Antioquía, también en la cuenca de Lurín, se tiene como nuevo activo territorial el pintado artístico del poblado, así como mediante la capacitación en las actividades no agrícolas para el turismo, hotelería, gastronomía y el comercio, se efectúa una movilidad social importante en las familias del distrito, movilidad que implica el ascenso de esas familias que antes estuvieron en el estrato social pobre, ahora van hacia los estratos medio y alto.

Así como también con el incremento de las capacidades de la población para mejorar la producción, como consecuencia se ha incrementando los ingresos en la fruticultura en el estrato medio, lo cual también ha tenido influencia para el incremento del sector de la transformación o agroindustria. Como podrá observarse en el siguiente gráfico, la manera como así se están facilitando mejor la propuesta de nuevas estrategias basadas en la integración sectorial: fruticultura-agroindustria y turismo.



En esta parte de la cuenca media y alta de Lurín, se está en un proceso de conformación de una marca territorial, faltando aún la participación de la mayoría de la población en este proceso, así como también falta rescatar más los valores de la originalidad de los productos, el paisaje y la historia local para articular lo productivo, con lo cultural, la identidad y el turismo como parte del desarrollo de una mayor competitividad territorial con inclusión social.

V. LA GOBERNANZA ECONÓMICA, LA INSTITUCIONALIDAD PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL Y LAS ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS

GOBERNANZA ECONÓMICA

La gobernanza es la capacidad que tiene el Estado en sus diferentes niveles para incorporar a los ciudadanos a la gestión pública, generar acuerdos conjuntos y gestionar en forma eficaz las instituciones públicas, contribuyendo a fortalecer la democracia y a una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

Tomando en cuenta este concepto, podemos afirmar que la **Gobernanza económica**, no es sino, la capacidad de las instituciones del Estado a nivel central, regional o local, para generar acuerdos con los actores económicos que intervienen en estos territorios, en torno a una visión de desarrollo económica y en la elaboración e implementación conjunta de políticas, programas y proyectos de desarrollo económico territorial.

La normatividad actual en el contexto de la descentralización les otorga a las Municipalidades y las Mancomunidades de Municipalidades, condiciones favorables para promover la concertación y generar alianzas estratégicas a nivel local. En la Actualidad las Autoridades nacionales y locales tienen la legalidad pero no cuentan aun con la legitimidad y las capacidades necesarias que garanticen la gobernabilidad. Por ello, hoy en día tienen la oportunidad de liderar procesos amplios de concertación y alianzas con los diversos sectores políticos, sociales y económicos de su territorio.

Desarrollar estos procesos a nivel local, va a permitir recuperar la confianza de la población y fortalecer la gobernabilidad local, pudiendo ser ejemplo en pequeño, de la factibilidad de la concertación y las alianzas para la gestión del desarrollo que el país necesita. Este clima de entendimiento y consensos que se generan, pueden favorecer a su vez la inversión privada a nivel local, como también la inversión extranjera o de otras regiones del país. Los acuerdos que se logren entre Autoridades y actores económicos, pueden convertirse en un conjunto de iniciativas, propuestas y proyectos que deben formar parte del plan de desarrollo económico territorial, convirtiéndose esta herramienta a la vez de documento orientador, en un gran Pacto social, económico y político entre los diversos agentes comprometidos con el desarrollo económico de un territorio.

a) La asociatividad de los productores y empresarial para la promoción del desarrollo económico territorial

Un aspecto central para la construcción de gobernanza en los territorios en la promoción del desarrollo económico territorial lo constituye el fortalecimiento de la sociedad civil, una sociedad civil activa y un tejido social articulado en redes en los territorios, es un elemento que aporta estabilidad en los procesos de desarrollo económico.

En esta preocupación la constitución en los territorios de *redes de productores y empresarios*, fortalece la capacidad de ofertar colectivamente los productos y servicios, aportando al desarrollo no solo de la “marca territorial”, sino además al fortalecimiento del tejido social de las organizaciones de productores, comerciantes y ofertantes de servicios.

Los pasos para constituir **redes empresariales** son los que en forma ordenada se señalan a continuación:

Paso 1: Análisis del territorio, las cadenas y líneas de negocios

En esta etapa se busca identificar en los territorios las cadenas productivas y líneas de negocios con mayor potencial para el mercado, que justifique la organización de redes empresariales. En ese sentido:

- Se realizara un análisis participativo de las cadenas dentro de los territorios con mayor potencial de desarrollo
- Selección de las cadenas en base a criterios de capacidad de oferta para el mercado, equipamiento, experiencia en el mercado, ausencia de intervenciones asistencialistas, nivel de rentabilidad y equidad en los diferentes eslabones de la cadena productiva.
- Identificación de las oportunidades de negocio para las cadenas identificadas.

Paso 2: Promoción y Selección

En este momento se busca iniciar el proceso de articulación a partir de la selección de los productores que tengan predisposición y características idóneas para trabajar en red. Aquí se realiza:

- El convencimiento a partir de desarrollar las bondades y beneficios de trabajar en la red
- El establecimiento del perfil de los productores potenciales
- Análisis y selección de los integrante de la red, a partir de identificar su nivel de confianza y disponibilidad para invertir tiempo y recursos en la red.

Paso 3: Generar confianza y planificar las mejoras

En esta etapa se busca desarrollar relaciones de confianza entre los integrantes de la futura red que generen cohesión y establezcan la base para desarrollar acciones conjuntas. Aquí se precisa:

- La definición de las oportunidades de negocio
- El desarrollo de una base de confianza (compromiso y responsabilidad)
- La identificación de instituciones de fomento y proveedoras de servicios de desarrollo empresarial y financieros.
- La elaboración del Plan de trabajo de mejora

Paso 4: Consolidación de la confianza e implementación de proyectos piloto

Lo que busca aquí es consolidar la confianza mutua entre los miembros de la red y ello a partir de la gestión conjunta de proyectos de corto plazo, que permitan obtener beneficios tangibles en el marco del plan de mejora. En este momento se plantea:

- El diseño y ejecución de proyectos piloto
- Evaluar los resultados de la implementación de los proyectos piloto
- Instalar el fondo de cofinanciamiento

Paso 5: Diseño e implementación del plan de largo plazo

En esta parte se busca que la red aproveche alguna oportunidad de mercado y trabajo conjunto para contribuir a la sostenibilidad del negocio. Para ello:

- Se realiza el diagnóstico e identificación del objetivo o objetivos de largo plazo
- Se diseña el proyecto estratégico
- Se implementa el proyecto estratégico

Paso 6: Acompañamiento en la gestión del negocio

En este momento se busca asegurar que las redes puedan implementar el negocio planificado. Aquí se precisa:

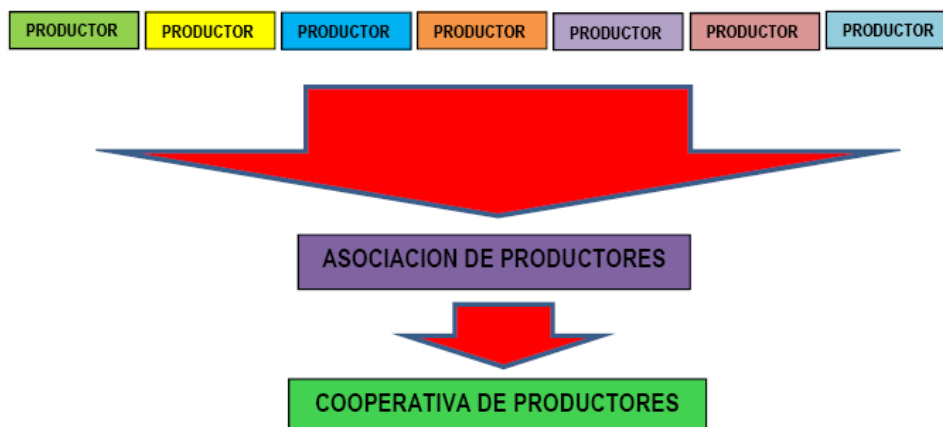
- El apoyo y la asesoría para que las redes puedan gestionar el negocio
- Implementar el soporte para consolidar el negocio
- Formalizar la red.

La forma legal que comúnmente adoptan las redes de productores o empresarios es la de *asociaciones*, sin embargo la experiencia ha demostrado que esta forma legal ayuda en la representación y defensa de los productores y empresarios, pero es insuficiente cuando se busca establecer negocios conjuntos para la red con otras empresas, el Estado o hacia mercados mayores como es el de exportación y, en la medida que no

existe en el país una forma legal permanente de **consorcio**, fuera de las formas temporales que establecen los “contratos de libre participación” entre empresas en donde se actúa legalmente y factura a través de una de ellas o, de procesos de representación de un grupo de empresas también a través de una de ellas. Creemos que para estos desafíos, una forma legal que permite la realización de negocios para todo el grupo de productores representado en ella, garantiza una adecuada representación, elegibilidad, participación en la toma de decisiones y democracia interna de todos los integrantes que la componen y, permite un permanente proceso de desarrollo de capacidades de sus integrantes porque es parte de sus principios, es la forma legal de las **cooperativas**, ya sea en su modalidad de cooperativas de productores o en la de cooperativas de comercio y/o servicios, además que en el medio rural con fuerte presencia de comunidades campesinas la forma de cooperativas se articula mejor a los principios que a su vez hasta ahora ponen en práctica estas comunidades.

El éxito de experiencias de las cooperativas de productores en el Perú, que han incursionado incluso en mercados de exportación como son las experiencias de cooperativas de cafetaleros, productores orgánicos, te, bananos y otras frutas, es una prueba del éxito de estas experiencias y de cómo se acomoda mejor a formas de asociatividad superior de pequeños productores.

PROCESO DE LA ASOCIATIVIDAD



b) La institucionalidad para la promoción del desarrollo económico territorial y la experiencia de la cuenca de Lurín

La existencia y el fortalecimiento de instituciones locales fortalece la gobernabilidad, ello es parte del juego de la democracia que permite la convivencia de las instituciones del Estado con otras instituciones de la sociedad civil en torno a visiones de desarrollo y objetivos comunes, para de esta manera compartir responsabilidades mediante el establecimiento de alianzas y socios.

La cooperación entre actores y la coordinación de diferentes actividades permite fortalecer la legitimidad y sostenibilidad de los procesos de desarrollo económico. El desarrollo económico territorial se convierte en un medio para generar la movilización de los recursos locales y alentar las inversiones con la seguridad de un retorno efectivo de las mismas. La asociatividad y las alianzas entre actores públicos y privados, se convierte en un elemento fundamental para impulsar la potencialidad del desarrollo en los territorios, luchar contra la pobreza y asegurar la sostenibilidad de los procesos, al permitir la convergencia de intereses que se hace efectiva en la programación de las inversiones de los diferentes actores locales.

Por otro lado, la necesaria coordinación que debe existir entre los diferentes niveles del Estado en la promoción de estos procesos de desarrollo económico y para la atracción de inversión a las localidades, es una condición que a su vez asegura la sostenibilidad de los procesos a emprender. La grafica siguiente elaborada por la entidad pública *Proinversion*, muestra con claridad como es que se establecen estas diferentes relaciones que buscan generar un clima de confianza para los inversionistas privados en los territorios.



El desarrollo económico territorial es un proceso que permite la acumulación de las economías locales, aprovechando los recursos endógenos del territorio, mediante la **cooperación público privada**, para desarrollar la competitividad integral de los territorios, generar empleo decente, desarrollar la capacidad emprendedora de la población y en última instancia mejorar la calidad de vida de la población de esos territorios.

En este proceso, la necesidad de identificar las vocaciones productivas de los territorios es un aspecto fundamental para el desarrollo de su competitividad. Los

esfuerzos de cooperación público privada y la constitución de una institucionalidad promotora del desarrollo económico en el territorio, deben fortalecer el éxito de este proceso.

La concertación de actores locales, públicos y privados, y la construcción de acuerdos y redes en torno a las oportunidades productivas identificadas son, aspectos fundamentales de la iniciativa del desarrollo económico territorial. Sin embargo, como hemos visto antes, a medida que el proceso participativo continúa desplegándose, se advierte la necesidad de lograr un **grado de institucionalización territorial** mucho mayor, construyendo o consolidando un **espacio territorial de diálogo y concertación** alrededor de la iniciativa del desarrollo económico territorial. Este **espacio institucional público privado**, puede tomar diferentes denominaciones según sea el caso y realidad: **Mesa, Foro, Asamblea, Consejo, entre otras**, tratándose de un órgano de participación colectiva territorial capaz de animar, conducir y legitimar el proceso en el territorio¹⁰.

En el espacio territorial los actores se comprometen a un trabajo conjunto y a avanzar en el establecimiento de relaciones de cooperación territorial, facilitando una comunicación mayor entre los mismos; intercambiando información relevante para el desarrollo económico del territorio, fortaleciendo en ese sentido el **capital social** de ese territorio. Igualmente en este espacio los diferentes actores locales, públicos y privados, realizan acuerdos sobre proyectos estratégicos y concretan compromisos y emprendimientos, construyendo colectivamente su propia **Visión** de futuro de la localidad.

El espacio crea un marco de trabajo que permite que las Municipalidades, instituciones del gobierno, cooperativas, ONGs, asociaciones de empresarios, entidades financieras, universidades, etc., es decir los diferentes actores públicos y privados, generen procesos de cooperación y, puede ser atractivo para otras que no han tenido ningún tipo de relación. En ese sentido el espacio se convierte en un **medio**, un punto de encuentro entre los diferentes actores económicos y de la sociedad civil y, puede asumir funciones de mediación de diferencias, intercambio de opiniones, innovación generando nuevas ideas, dialogo entre empresarios y trabajadores, planificación de las estrategias de desarrollo económico y coordinación de las acciones que esta supone para su implementación. Por ello la participación de los actores en el espacio debe ser con igualdad de derechos y responsabilidades, con independencia de la jerarquía. Este funcionamiento democrático al interior del espacio territorial facilita la construcción de acuerdos y el desarrollo de una institucionalidad legitimada y reconocida por el conjunto de actores locales.

En el espacio debe existir una Presidencia, debiendo mejor recaer ella en la máxima Autoridad local (Alcalde), la cual la puede compartir con representantes del sector empresarial, pudiendo esta ser permanente o rotatoria. Igualmente el espacio debe

¹⁰ F. Alburquerque, El DEL, 2010.

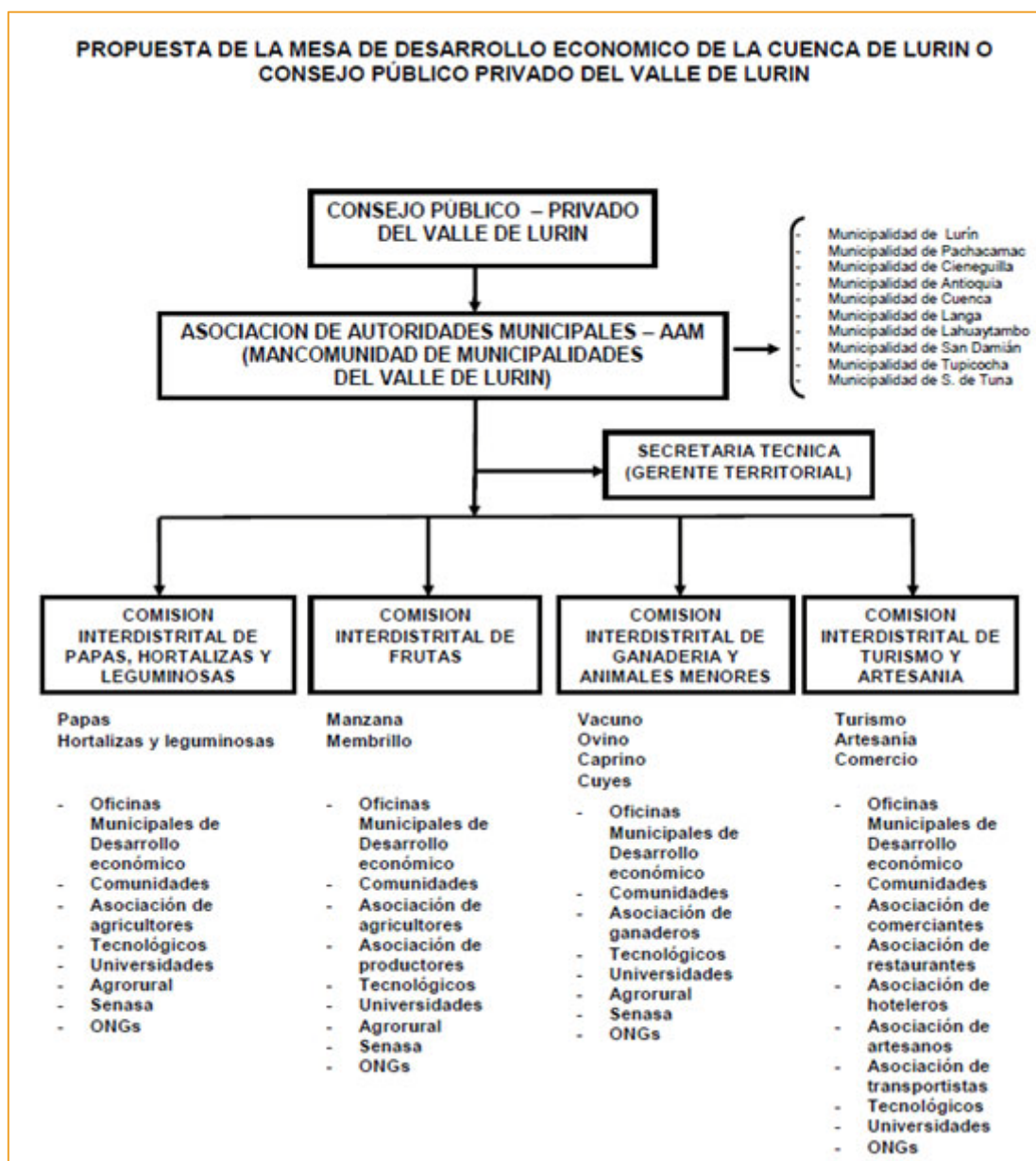
tener una **estructura de funcionamiento mínima**, contar con una Secretaría técnica y comisiones o grupos de trabajo por especialización o ámbito, debe precisar los compromisos o aportes que los diferentes actores locales van a realizar para el funcionamiento del espacio o para la ejecución de las acciones que a partir de él se implementen y, debe contar de un Plan de trabajo, que precise las actividades a desarrollar, con responsables y compromisos para las mismas, además de los proyectos que en forma conjunta se irán implementando en función de cómo se desarrolle el espacio y construya el Plan de desarrollo económico territorial y la estrategia de desarrollo económico elaborados en forma participativa. El espacio territorial se constituye así en una instancia de perfil socio-político, destinada al logro de consensos y a asegurar la participación y representación ciudadana en el mismo.

La función de esta estructura no es otra sino la de **intermediar** para la creación de un entorno territorial más favorable a la introducción de las innovaciones requeridas para incrementar la competitividad territorial, no es su función sustituir a las entidades prestadoras de servicios existentes, pero facilitar la vinculación de ellas con las empresas.

Un ejemplo de este espacio territorial concertado, es la propuesta del **Consejo Público privado para la promoción del desarrollo económico en la cuenca de Lurín**, ésta es expresión de lo que podría significar la convergencia de los diversos actores económicos que pueden ser comprometidos en torno a una visión y estrategia de desarrollo económico territorial para la cuenca de Lurín.

El Consejo Público – Privado¹¹ para la promoción del desarrollo económico de la cuenca de Lurín, debe presidirlo la Mancomunidad de Municipalidades a través de su Presidencia, serán parte del Consejo las Oficinas municipales de Promoción del desarrollo económico de cada distrito (OMPDET) que integran la Mancomunidad. Formaran parte también las instituciones del Estado presentes en la localidad y vinculadas al sector, las ONGs que intervienen en la promoción del desarrollo económico, las Universidades y entidades tecnológicas que aportan en el desarrollo de capacidades productivas y emprendedoras de la población, todas ellas brindando capacitación, asistencia técnica o inversión productiva, etc. Y formaran parte del Consejo en forma especial, los representantes de las organizaciones de productores, las de agricultores, de Mypes, de ganaderos, de comerciantes, de turismo, etc.; es decir son parte del Consejo los diversos actores económicos existentes en el territorio. En el caso de las organizaciones de productores y de servicios, es clave promover que en cada uno de sus sectores se constituyan asociaciones a nivel de toda la cuenca, que articulan a las respectivas asociaciones distritales que puedan existir en ellos.

¹¹ Propuesta técnica de plan de desarrollo económico de la cuenca de Lurín e Informe técnico de constitución de la Mancomunidad de Municipalidades de la cuenca valle de Lurín.



c) Las alianzas público privadas para la promoción del desarrollo económico territorial

Trabajar mediante alianzas público-privadas para el desarrollo es una actividad relativamente nueva en el país, que requiere modificar en parte el *modus operandi* de instituciones y grupos dedicados al desarrollo y que, en consecuencia, precisa de un cierto tiempo para adquirir mayor conciencia y constancia. Sólo de esta forma se podrá aprender de las estrategias de implementación, y promover un proceso de mejora continua que permita avanzar en la dirección acertada. En este sentido, para la puesta en marcha de las alianzas público-privadas y su desarrollo exitoso se deben cumplir, sobre todo, con los principios de: **Equidad, transparencia y beneficio mutuo** de las partes. Si bien no existen modelos estándares sobre qué es y no es una alianza para

el desarrollo, es preciso por lo tanto, mantener una visión amplia y flexible sobre las implicaciones que conllevan, estos principios permiten generar un marco de acción que integra y fomenta las sinergias entre los sectores participantes.

El enfoque de alianzas público privadas permite recurrir a las competencias de los distintos sectores para alcanzar un objetivo común más sostenible, eficaz y legítimo que si cada sector trabajase por separado. También facilita el poder ser más innovadores y dinámicos en los métodos de trabajo ante los principales desafíos del desarrollo, acceder a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información, y crear nuevas redes de trabajo y mejores canales de participación con la población en general y sus dirigentes, de forma que se puedan lograr cambios más duraderos. De esta manera, se puede identificar ventajas para los negocios y para la cooperación al desarrollo con la constitución de alianzas público privadas¹²:

Ventajas para los negocios:

- Apoyo financiero y de personal para planificar e implementar proyectos por parte de organizaciones experimentadas en la cooperación al desarrollo.
- Mayor acceso a las instituciones gubernamentales y privadas y a los órganos de decisión.
- Acceso a los conocimientos específicos de países, sectores y sistemas jurídicos.
- Facilidades para penetrar mercados o abrir nuevos mas lucrativos para los productos y de servicios.

Ventajas para la cooperación al desarrollo:

- Mayor contribución del sector privado a los objetivos de desarrollo.
- Incremento de la conciencia de las empresas en materia de desafíos globales.
- Creación de empleo y recursos económicos para las poblaciones locales.
- Transferencia de conocimientos y de tecnologías modernas.
- Mejora de las condiciones laborales en la industria y la agricultura.
- Garantizar la sostenibilidad, por ejemplo mediante normas medioambientales y sociales.

A la hora de iniciar una alianza público privada para el desarrollo territorial, es preciso concretar objetivos comunes, identificar beneficios de cada actor involucrado, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones. Para ello, es imprescindible fomentar la responsabilidad compartida entre todos los participantes.

¹² El modelo de APPs, GTZ, 2009.

Es importante considerar algunos aspectos¹³, en el proceso de constituir alianzas público privadas para la promoción del desarrollo de los territorios a diferente nivel:

- Que ofrecen la posibilidad de compartir los riesgos y beneficios de cada sector y trabajar juntos de una manera más innovadora y sostenible.
- Es importante el incluir a la sociedad civil, la ciudadanía y demás actores sociales en las alianzas para el desarrollo.
- Para poner en práctica las alianzas hace falta una nueva conciencia de cooperación o cultura de colaboración por parte de todos los sectores.
- Las alianzas necesitan un amplio abanico de habilidades, tanto técnicas como de relaciones personales.
- La cuestión de quién va a liderar y abrir el camino es fundamental para trabajar de una manera nueva en el desarrollo de alianzas.

Las instituciones públicas se enfrentan actualmente en el marco de la descentralización del país, a retos tales como la erradicación de la pobreza, el desempleo, la desigualdad, la degradación ambiental o la exclusión social. La complejidad y urgencia de estos desafíos hacen cada vez más evidente que estas instituciones no pueden enfrentarlos ellas por sí solas, en estas preocupaciones los socios público-privados pueden jugar un rol clave.

El contexto actual exige al momento de constituir alianzas público privadas, que el sector público asuma otros roles que tradicionalmente no ha venido asumiendo. Un papel destacado por ejemplo es el de obtener financiamiento privado para grandes obras de infraestructura pública fundamentales para el desarrollo económico. Lograr ello exige, el fortalecimiento de capacidades técnicas de las instituciones públicas y el desarrollo de propuestas de proyectos para hacerlos más atractivos al financiamiento del sector privado. La posibilidad de constituir Fondos de financiamiento conjuntos entre empresas e instituciones públicas y privadas, con aportes diferenciados según sea el caso, es también otra posibilidad para asegurar el financiamiento que se hace tan necesario para proyectos de infraestructura, de desarrollo económico, de lucha contra la pobreza o de inclusión social, económica o financiera.

Un papel clave también a relevar, es el de ser el articulador de la interacción entre actores y para alinear los proyectos de diversa índole en el marco de las visiones de desarrollo y los planes de desarrollo concertados. El Estado en sus diferentes niveles, tiene la legitimidad, y la responsabilidad, de impulsar, desarrollar y potenciar sinergias entre sectores para promover desarrollo con resultados concretos. Es la institución con las competencias como para asegurar que los fondos para el desarrollo y las diferentes iniciativas (privadas o públicas) se enmarquen en los planes de desarrollo y evitar la duplicidad de programas. Por ello las alianzas público-privadas son una herramienta esencial que ha de ser promovida y acogida bajo responsabilidad pública, y su implementación a través de la gestión por resultados es la única manera en que

¹³ APPs en América Latina, Fundación Carolina, 2009.

podrán asegurar propuestas que incidan en los objetivos de desarrollo de sus territorios. Será necesario para ello, identificar objetivos comunes, claros y concisos, que tengan en cuenta los diferentes intereses de las partes, y que sepan utilizar el valor agregado de cada uno para fomentar sinergias que contribuyan al logro de los objetivos de desarrollo deseados.

Es necesario considerar además que las alianzas público privadas para el desarrollo territorial suelen estructurarse con sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter más horizontal, que operan en una estructura legal más flexible y habitualmente no regulada, y sobre todo con una participación activa de otros agentes sociales, ya que la integración de diferentes grupos suele ser considerado como un factor de éxito.

En el caso del desarrollo territorial rural, las alianzas entre el sector público y el sector privado se han planteado como una herramienta para fortalecer a los pequeños productores y productoras de las zonas rurales, en su afán de insertarse en los mercados en forma competitiva. Aspectos fundamentales a considerar de esta cooperación público privada son:

- La inserción de los pequeños productores y sus organizaciones a mercados cada vez más exigentes y competitivos.
- El desarrollo de innovación para incursionar y mantenerse en mercados cada vez más globalizados.
- La agregación de valor a la producción, sea esta tangible o intangible en agro-cadenas, o clusters de empresas, que debe llevarse a cabo en los mismos territorios para permitir el desarrollo hacia nuevos mercados.
- Las cadenas productivas se convierten en los escenarios especiales para definir los arreglos entre los actores públicos y privados a través de la formación de alianzas estratégicas.
- Estas alianzas público-privadas deben entenderse como aquellos arreglos contractuales que unen las actividades de ambos sectores para beneficio mutuo, esto es, que se compartan riesgos y exista una distribución proporcional de los costos y beneficios.
- Para la formación de estas alianzas es necesario considerar los siguientes pasos: 1) La pre-definición participativa de la temática de la alianza; 2) el mapeo y priorización de las cadenas productivas; 3) la identificación de los problemas; 4) el desarrollo de una visión estratégica del sector; 5) el sondeo de los socios potenciales; 6) el análisis en comisiones especializadas según el encadenamiento; 7) apoyar el proceso de la negociación; 8) desarrollar la propuesta de alianza (arreglo); 9) formulación y concretización de la alianza; 10) establecer herramientas de evaluación.
- Asimismo, es necesario contar con un **líder** para dar la sinergia necesaria y un “promotor” de la alianza como facilitador de la misma.

Para el caso de la legislación peruana, la asociación público privada (APP) adopta la forma de un contrato¹⁴ firmado entre el Estado a diverso nivel, y una empresa o consorcio de empresas, por el cual el Estado (gobierno nacional, regional, municipal) otorga la ejecución y explotación de determinadas obras públicas de infraestructura o la prestación de servicios públicos por un plazo determinado. Esta alianza supone entonces la prestación directa del servicio público al usuario por parte de la empresa privada. Estos usuarios, por ejemplo, en el caso de una generadora de electricidad serán otras empresas, y en el caso de una carretera, los automovilistas, camioneros, etc. que transitan. Los usuarios deberán pagar una tarifa por el uso de este bien o por la prestación del mencionado servicio.

Un ejemplo de asocio público privado por ejemplo lo constituye el Proyecto PRA, constituido por USAID, nueve socios privados y uno público (Sierra exportadora), cuyo objetivo es desarrollar la competitividad, reducir la pobreza, generando ingresos y empleo en siete regiones de la sierra y selva del Perú. El PRA busca atraer la inversión privada, generar negocios y desarrollar mercados; todo ello a partir de facilitar información entre compradores y productores, brindar asistencia técnica y organizar la oferta local de los productores.

La Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada dispone que, al igual que los gobiernos regionales, los gobiernos locales pueden crear una Agencia de Fomento de Inversión Privada (AFIP), como órgano especializado, consultivo y de coordinación con el sector privado, para la promoción de la inversión privada dentro de su circunscripción territorial. En la medida que la AFIP tiene carácter consultivo y de coordinación, es conveniente que actúe como su Secretaría Técnica la Gerencia de Desarrollo Económico porque sus funciones están más vinculadas con las actividades que deberá desarrollar la AFIP.

La norma permite igualmente que los gobiernos locales pueden ser un Organismo de promoción de la inversión privada (OPIP). Las funciones del OPIP las asume el gobierno local a través de una Gerencia u órgano de línea a quien le entrega la responsabilidad de promover la inversión privada y de establecer las alianzas estratégicas con los demás niveles de gobierno, con los empresarios y la sociedad civil.

Asimismo, se puede constituir un Comité de Promoción de Inversión Privada (CEPRI), que es el encargado de llevar a cabo los procesos de promoción de la inversión privada en recursos o activos del Estado, ya sea por iniciativa privada o estatal. Este es un órgano de carácter temporal y su permanencia dependerá del plazo previsto para el procedimiento de promoción. El CEPRI conduce, coordina y culmina el proceso de participación del sector privado, diseñando la implementación de la modalidad de inversión privada que se acuerde.

¹⁴ Proinversión, 2005.

Cuando la promoción de la inversión privada sobre activos y/o recursos estatales, como empresas, proyectos, obras de infraestructura y de servicios públicos, se produce como consecuencia de una iniciativa privada, el procedimiento es el siguiente:

- Una empresa identifica una oportunidad de inversión privada sobre activos o recursos del Estado, desarrolla un proyecto y lo presenta.
- De acuerdo a un procedimiento preestablecido, la Autoridad competente evalúa el proyecto y hace los ajustes de ser pertinentes.
- De aprobarse la iniciativa privada presentada, el Estado hace público el proyecto para ponerlo a consideración de nuevos interesados, deberán diseñar una propuesta con las características de la iniciativa aprobada.
- El Estado podrá adjudicar el proyecto al mejor postor o entregarlo por concesión directa a quien tuvo la iniciativa en caso no se haya presentado otro interesado en la ejecución del proyecto.

ANEXO

VALIDACIÓN DEL USO DE LAS HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO TERRITORIAL



*Sr. Eusebio Ramírez Bernable, Alcalde de Lahuaytambo
inaugurando el taller de validación*

Lahuaytambo, 14 de Enero de 2012

TEMARIO

1. Introducción
2. Los resultados del uso de los “Mapas Parlantes Territoriales”: Cambios en el manejo territorial y nuevos proyectos a nivel familiar y comunal.
3. Proyectos y redes institucionales en los mapas parlantes para promover la innovación y el financiamiento.
4. Matriz de proyectos y redes institucionales para promover la innovación y el financiamiento.
5. “Mapa de actores y poder” para promover el desarrollo económico local territorial.
6. Sistematización de los resultados de los talleres.
7. Conclusiones y recomendaciones de la validación.

1. Introducción

Las herramientas para el diagnóstico participativo, propuestas en este MANUAL, que permiten implementar el Paso 2 del proceso de planificación del desarrollo económico territorial, fueron validadas en un taller en el distrito de Lahuaytambo (provincia de Huarochirí), efectuado el 14 de Enero de 2012.

En ese taller participaron 35 personas entre alcaldes, regidores, líderes y autoridades comunales de los distritos de Santiago de Tuna, San Andrés de Tupicocha, San Damián, Lahuaytambo, Langa y Antioquia, cuyos municipios conforman la Mancomunidad Municipal de la Cuenca Valle de Lurín. El taller se organizó con el objetivo específico de validar estas herramientas. El taller fue desarrollado en un día y en tres momentos:

- Primero, un consultor de CGDD expuso los conceptos, los componentes y los objetivos del desarrollo territorial; así como el proceso del uso de las herramientas para elaborar el diagnóstico.
- Segundo, los asistentes al taller se organizaron en tres grupos, compuestos por 15 personas cada grupo, para que utilicen cada una de las herramientas propuestas.
- Tercero, en una plenaria los representantes de cada grupo expusieron los resultados de las discusiones y el uso de las respectivas herramientas, para que los demás participantes agreguen información u observaciones a los resultados de cada grupo.

A continuación se presentan los resultados que tuvieron los tres grupos con el uso de cada una de las herramientas.



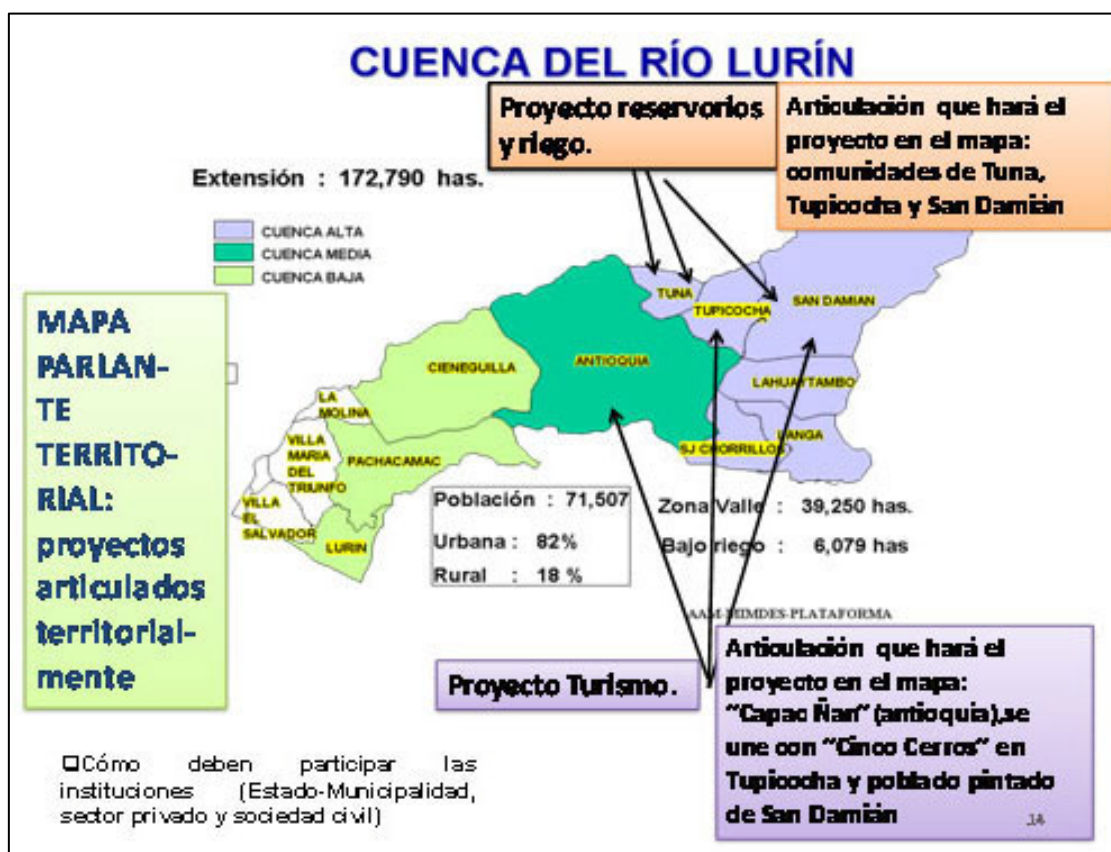
*Los talleres, cuando se remontan sobre la teoría sin abandonarla,
son luces que siembran nuevas fuerzas para el desarrollo*

2. “Mapas Parlantes Territoriales”: Cambios en el manejo territorial y nuevos proyectos a nivel familiar y comunal

En el primer grupo de pobladores y actores locales asistentes, mediante el uso de los “Mapas Parlantes Territoriales”, hicieron las propuestas de proyectos y la articulación de espacios territoriales en la cuenca media y alta de Lurín. Es decir, los distritos o comunidades que integrarían dichos proyectos.

Por ejemplo, el proyecto de construcción de reservorios y riego, abarcaría varias comunidades de los distritos de Tupicocha, Santiago de Tuna y San Damián; igualmente el proyecto de turismo abarcaría a los distritos de Antioquía, Tupicocha y San Damián (ver mapa parlante a continuación).

MAPA PARLANTE





*Un dirigente local exponiendo el “Mapa Parlante Territorial”
en el Taller en Lahuytambo*

3. Proyectos y redes institucionales en los mapas parlantes para promover la innovación y el financiamiento

En el mismo grupo y de acuerdo al mapa hicieron una selección de los proyectos más importantes para el desarrollo de cada localidad; así como las articulaciones de las instituciones locales para una nueva gobernanza que promoció el desarrollo territorial en la cuenca.

Los objetivos de la propuesta de los proyectos y la articulación institucional son los siguientes:

- (i) Que los asistentes al taller identifiquen o seleccionen los proyectos más importantes para el desarrollo económico local territorial.
- (ii) Que seleccionen a las instituciones locales que pueden promover cada uno de esos proyectos.
- (iii) Y que los pobladores y líderes locales seleccionen los indicadores de impacto derivados de la ejecución de cada uno de los proyectos propuestos (ver abajo la matriz elaborada en el taller mediante tarjetas de colores).

PROYECTOS Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PROPUESTOS POR LA POBLACIÓN Y LÍDERES PARTICIPANTES EN EL TALLER EN LAHUAYTAMBO

Leyenda por letras y colores:

- A. Rosado: Idea de proyecto
- B. Amarillo: rol articulado de instituciones
- C. Azul: impacto – cambios – efectos

1. Siembra de agua

A	- La siembra de agua: Construcción de represas - La forestación con plantas aromáticas
B	La siembra de agua: - La mancomunidad de alcaldes de la cuenca - Las facilidades de equipamiento - La ONG CGDD: realizar el proyecto - El gobierno regional o central: realizar la inversión
C	En la siembra de agua y construcción de represas los cambios son: - Permanencia del agua en tiempo de escasez - Ampliación de fronteras agrícolas Las plantas aromáticas: - Evita la erosión de los desastres naturales (huaycos y otros) - Crea la alternativa de otro tipo de ingreso familiar

2. Represas

A. Irrigación	- Construcción de represa
B. Mejoramiento represa	- Acudir a ONG para hacer un perfil - Presupuesto – financiamiento - Convenio con la Municipalidad - Mejoramiento de la represa pide la comunidad de Llambilla apoyo de la Región – FINANCIAR
C. Incremento de la producción	

3. Mejora de la ganadería

A	- Mejoramiento de ganadería
C	- Mejor ganado, leche, carne - Producción de queso y otros productos

4. Mejora de carretera

A.	- Mejoramiento de la carretera - Integración. Mejoramiento de la carretera
C	- Para tener mejor comunicación y nuestros productos lleguen con mayor rapidez al mercado y, también, nos facilite el intercambio entre los pueblos - Transporte y mejoramiento de los productos. Comercialización

A. Turismo

A.	- Mejoramiento del turismo - Realizar el inventario turístico
C	- Con el turismo mejoraría los ingresos a nivel distrital, sobre todo en la parte media y alta de la Cuenca Lurín

B. Truchas

A	- Crianza de truchas
B	- Empresa Global (dinero) - Alcalde (apoyo) - Asociación o comunidad (administración)
C	- Mejoramiento económico y nutritivo para la población

C. Represas

A	- Cuenca Alta: mejoramiento de represas
B	- El Centro Poblado de Sunicanha pide el apoyo del estudio técnico al Centro Global para hacer la represa - Región Lima: Financiamiento - Municipalidad ejecuta
C	- Mejoramiento de represa para en el futuro tener agua suficiente para regar

D. Productos orgánicos

A	- Producción de productos orgánicos (papa, cereal, hortalizas)
B	- Con referencia a la propuesta de producción orgánica, recurrir al Ministerio de Agricultura, ONG, mediante capacitaciones y pasantías entre los pueblos, intercambio de trabajo mediante práctica
C	- Los cambios referentes a la producción orgánica son: mejores ingresos económicos, fortalece la salud evitando enfermedades - Mejoraría la producción de los productos y se evitaría el uso de los transgénicos

E. Riego tecnificado

A	- Riego tecnificado a goteo - Tecnificar los riegos a nivel distritales
B	- El Centro Global se encargaría de apoyar el riego tecnificado y hacer los proyectos iniciando con parcelas demostrativas
C	- Con el riego tecnificado a goteo se ahorraría agua y la producción sería mejor - Con los riegos tecnificados mejoraría la economía de los agricultores - Se ahorraría agua - Se triplica la producción del producto

F. Canal de riego

A	- Canal de riego Chalilla
B	- La ONG apoyaría. El dinero para los tubos - La municipalidad, otros, parte del dinero para productos - La comunidad la mano de obra - Con apoyo del Centro Global, el trabajo lo realizaría la comunidad
C	- Ampliar el riego a otros productos (alfalfa)

G. Mejora de agricultura

A	- Mejoramiento de la agricultura
C	- Incremento de la producción

H. Mejora de pastos

A	- Mejora de pastos
B	- Incremento de la producción de ganado en calidad y cantidad

I. Hierbas aromáticas

A	- La forestación con plantas aromáticas
B	- Instituciones Agro Rural o Agro emprende. Realizar el estudio técnico - La mancomunidad de asociación de alcaldes: el apoyo de equipamiento - La ONG CGDD: la gestión - El Gobierno Regional: la inversión
C	- Las plantas aromáticas evitan la erosión de los desastres naturales (huaycos y otros) - Es otra alternativa de ingreso o trabajo a los pobladores

4. Matriz de proyectos y redes institucionales para promover la innovación y el financiamiento

Otro grupo elaboró una matriz con la selección de las instituciones más importantes para el desarrollo de cada localidad; así como la articulación de las instituciones locales para una nueva gobernanza que promueva el desarrollo territorial en la cuenca.

En esa matriz, los asistentes calificaron tres indicadores del 1 (menor fuerza) al 10 (mayor fuerza) para lograr tres procesos de desarrollo territorial:

- (i) Influencia de esa institución para unir otras instituciones para el Desarrollo Económico Local territorial (DEL-T).

- (ii) Capacidades de esa institución para innovar la tecnología y crear redes de empresas.
- (iii) Capacidad de esa institución para financiar o buscar financiamiento para proyectos de desarrollo.



Un dirigente de Antioquía exponiendo en la plenaria los resultados de la Matriz de Proyectos e instituciones

Resultados: Se tiene como resultados los siguientes:

En estas localidades las instituciones con mayor fuerza para crear redes institucionales, promover las capacidades para innovar la tecnología y buscar financiamiento para los proyectos son, en primer término, los gobiernos municipales de todos los distritos y de la provincia de Huarochirí. Otras instituciones importantes son las ONG y MINAG, por parte del Estado.

LISTADO DE ALIANZAS Y REDES INSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL TERRITORIAL (DEL-T)

Nombre de la institución u organización de la cuenca priorizada como más importante para promover el desarrollo económico local	Influencia de esa institución para unir otras instituciones para el Desarrollo Económico Local territorial (DEL-T)	Capacidades de esa institución para innovar la tecnología y crear redes de empresas	Capacidad de esa institución para financiar o buscar financiamiento para proyectos de desarrollo
	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3)	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3)	Votar de acuerdo a calificativos de menor (1) a mayor aprobación (3)
1. Ministerio de Transporte	Uno: 5	Uno: 6	Uno: 5
	Dos: 1	Dos: 0	Dos: 0
	Tres: 2	Tres: 0	Tres: 0
2. Gobierno Local	Uno: 0	Uno: 0	Uno: 0
	Dos: 0	Dos: 0	Dos: 0
	Tres: 10	Tres: 10	Tres: 10
3. MINAG	Uno: 0	Uno: 1	Uno: 4
	Dos: 0	Dos: 8	Dos: 2
	Tres: 10	Tres: 1	Tres: 2
4. Mancomunidad	Uno: 2	Uno: 0	Uno: 1
	Dos: 0	Dos: 1	Dos: 2
	Tres: 6	Tres: 7	Tres: 4
5. Gobierno Provincial	Uno: 0	Uno: 0	Uno: 0
	Dos: 0	Dos: 0	Dos: 0
	Tres: 10	Tres: 9	Tres: 9
6. Gobierno Regional	Uno: 0	Uno: 0	Uno: 0
	Dos: 3	Dos: 1	Dos: 2
	Tres: 6	Tres: 8	Tres: 6
7. MINSA	Uno: 8	Uno: 9	Uno: 9
	Dos: 0	Dos: 0	Dos: 0
	Tres: 1	Tres: 0	Tres: 0
8. MINEDU	Uno: 2	Uno: 8	Uno: 9
	Dos: 0	Dos: 0	Dos: 0
	Tres: 2	Tres: 1	Tres: 0
9. ONGs, CIED, CGDD, IDMA	Uno: 0	Uno: 0	Uno: 0
	Dos: 0	Dos: 2	Dos: 0
	Tres: 9	Tres: 6	Tres: 9
10. FONCODES	Uno: 4	Uno: 4	Uno: 0
	Dos: 1	Dos: 2	Dos: 1
	Tres: 4	Tres: 3	Tres: 8



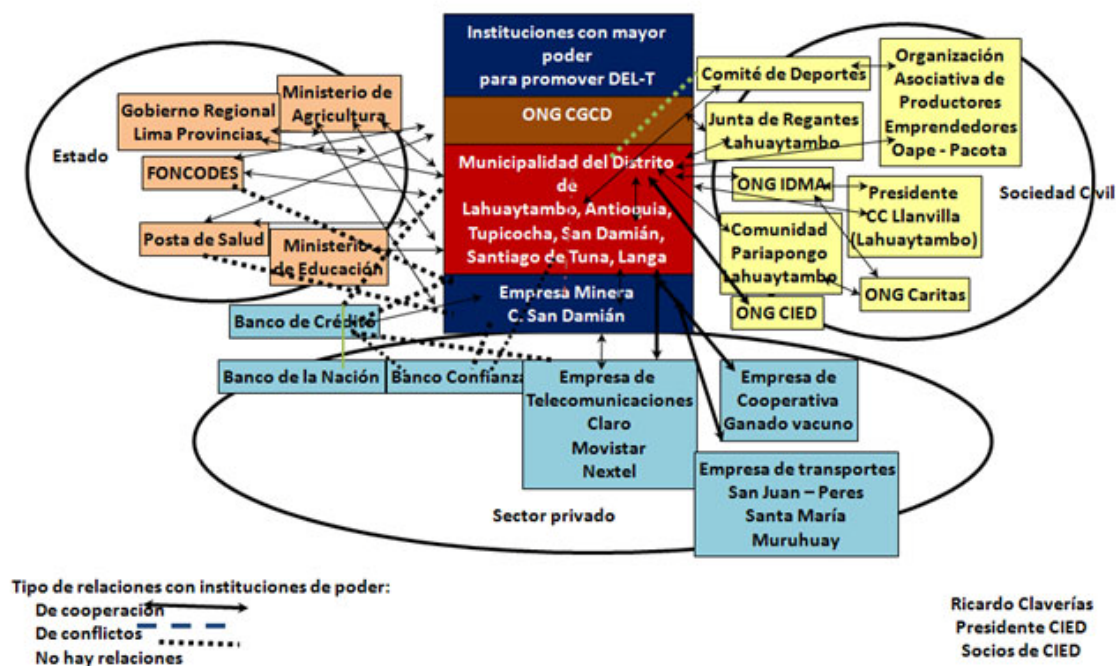
Cuadro elaborado por participantes en el taller

5. “Mapa de actores y poder” para promover el desarrollo económico local territorial

El tercer grupo elaboró el mapa de actores y el poder que tienen para promover el desarrollo económico local territorial. Donde los participantes escribieron en tarjetas los nombres de las instituciones que pertenecen al Estado, al sector privado y a la sociedad civil.

Así como las instituciones de cada sector que, según los participantes tienen mayor poder para promover el DEL-T. Teniéndose como resultado que las instituciones que tienen mayor poder son los gobiernos municipales, la ONG CGDD y la empresa minera formal que opera en la cabecera de la cuenca Lurín, mas no la minería informal. Como también seleccionaron a la comunidad campesina San Damián.

MAPA DE ACTORES DE LA CUENCA LURÍN, RELACIONES ENTRE INSTITUCIONES Y MAYOR PODER PARA PROMOVER EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL LOCAL



Profesora de la localidad exponiendo los resultados del grupo que elaboró el mapa de actores y poder

6. Sistematización de los resultados del Taller

Los facilitadores de los talleres, con los resultados del uso de cada herramienta y los aportes a la plenaria, elaboraron la presente sistematización, donde se resume y analizan los problemas, las potencialidades y la priorización de los proyectos para el desarrollo territorial en la cuenca media y alta de Lurín.

El eje de esa sistematización es el siguiente: se ha identificado participativamente (en forma ascendente) los recursos y las capacidades que existen en la localidad, para llegar al futuro deseado por la población y las instituciones locales.



Los agricultores exitosos en Antioquía amplían la frontera agrícola con sistemas de andenes con riego tecnificado

7. Conclusiones y recomendaciones

La utilidad de estas herramientas se han mostrado en el taller en cuanto que, los asistentes no solamente logran identificar a los proyectos territoriales, sino que también estos ejercicios les permite valorar la importancia que tiene “**pensar territorialmente**” y no solamente proponer proyectos desarticulados y muy localizados en un sector del distrito o la comunidad, como se acostumbra hacer por ejemplo, **en los presupuestos participativos**. Sino que ahora valoran la importancia de proyectos inclusivos, que articulan territorios, distritos, comunidades y familias de todos los estratos sociales.

La recomendación para un mejor uso de estas herramientas es que el facilitador, que ayuda a los grupos de participantes en el taller, para que usen estas herramientas, antes debe conocer y valorar de antemano no solamente el uso mecánico de la herramienta, sino que conozca el enfoque de desarrollo territorial, tal como se ha explicado en el manual.

Ricardo Claverías Huerse, Presidente del CIED