

Redes de
desarrollo
económico local:

Experiencias
en el
sur andino peruano



Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala

© Centro Guaman Poma de Ayala
Jirón Retiro N° 346 - Tawantinsuyo - Cusco - Perú
Teléfonos : (084) 235931 - 225488 - 236202
Fax : (084) 225552
Pagina web : www.guamanpoma.org
Correo electrónico : direccion@guamanpoma.org
del@guamanpoma.org
escfm@guamanpoma.org

Programa de Desarrollo Económico Local

Equipo de sistematización:

Ángel Elías Paullo Nina
Ruffo Vega Vizcarra
Evelyn Janet Kala Conza
Norma Aguirre Gallegos
Dante Ortiz Díaz
Yovana Castillo Pompilla
Virginia Cáceres Huayta
Edwar Castro Barrionuevo
Asunción Villafuerte Angles

Asesoría de sistematización y redacción final:

Marta Beatriz Rosa de Llona Brachetta

Diseño y diagramación:

Alejandrina de la Vega Calderón

Diseño de carátula:

Giovanna Alfaro Olivera

Tiraje:

1500 ejemplares

Impresión:

Alpha Servicios Gráficos

Cusco, enero del 2009



Contenido

I. Presentación	5
II. Marco conceptual de intervención	9
2.1 El desarrollo económico local	9
2.2 Estrategias para el desarrollo económico local	10
2.2.1 ¿Qué significa desarrollar la competitividad de las empresas?	13
2.2.2 La importancia de la retención de excedentes	14
2.2.3 Articulación entre actores	16
2.3 Metodología utilizada en las experiencias	18
III. Descripción de las experiencias de desarrollo económico en el departamento de Cusco	25
3.1 Las redes en el valle sur de Cusco	25
Características del ámbito de intervención	25
Características poblacionales	26
3.1.1 La red gastronómica	33
Antecedentes	33
Inicio de la experiencia de la Red Gastronómica	35
El evento de lanzamiento de la Red Gastronómica	38
Balance de la experiencia	42
3.1.2 La red de carpinteros del distrito de San Sebastián	48
Antecedentes	48

Inicio de la experiencia	49
La conformación de las Redes de Carpinteros	52
Balance de la experiencia	59
3.2 La red de artesanos productores de Písac	64
Características del ámbito de intervención	64
Desarrollo de la experiencia	70
Balance de la experiencia	81
3.3 La red de engorde de ganado vacuno en el distrito de Quiquijana	85
Características de ámbito de intervención	85
Población	86
Servicios básicos	87
Comunicación	87
Población Económicamente Activa	88
Desarrollo de la experiencia	90
Balance de la experiencia	98
IV Conclusiones	105
4.1 Evaluación comparativa de las experiencias	106
4.1.1 Avances de las municipalidades en el posicionamiento de su rol en los procesos de desarrollo económico	106
4.1.2 Fortalecimiento de los niveles de competitividad de las redes	110
4.2 Lecciones aprendidas y recomendaciones	114
V. Anexos	123



Presentación

El Centro Guaman Poma de Ayala desde hace más de una década viene promoviendo procesos de desarrollo integral en varias municipalidades del macro sur, buscando el empoderamiento, articulación y desarrollo de capacidades de los actores locales para el buen gobierno. Las intervenciones realizadas en coordinación con las autoridades locales y la sociedad civil combinan y asocian aspectos de mejoras en la calidad del hábitat, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico y la seguridad alimentaria, con la organización y fortalecimiento del tejido social y la institucionalidad local como estrategia para mejorar las condiciones de vida de la población que se encuentra en condiciones de pobreza y exclusión.

La experiencia acumulada ha posibilitado ser referente de prácticas de desarrollo local basadas en un enfoque que implica la articulación de tres dimensiones: i) el reconocimiento del territorio como eje organizador de la vida social, económica, cultural e institucional, ii) una construcción del desarrollo que ubica en el centro de las responsabilidades a los propios beneficiarios y iii) una visión integrada de las dimensiones que constituyen el territorio.

Dentro de este marco se han desarrollado capacidades en los actores locales para que puedan promover iniciativas de desarrollo económico, comprendiendo que el desarrollo local solo puede ser sostenible si se potencian los recursos locales y se mejora la competitividad del territorio, entendida esta como su capacidad para afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la

viabilidad medio ambiental, económica, social y cultural.

El rol de la promoción municipal en el desarrollo de las economías locales, a pesar de estar en agenda desde el 2003 con la dación de la nueva Ley de Municipalidades, es aún poco desarrollado en nuestro país. Si bien en los últimos años se han dado algunos avances las experiencias no son muchas, existiendo todavía una resistencia para asumir este rol, debido principalmente a que el desarrollo de las economías locales son procesos de largo aliento cuyo resultado no se hace evidente en un solo período de gestión y por lo tanto no reditúa en beneficios electorales. A esto se suma la limitación de recursos económicos de la gran mayoría de las municipalidades, especialmente las del interior del país, que restringen la posibilidad de contar con personal idóneo para ejercer esta función y por lo tanto de dotarse de estrategias e instrumentos para llevar adelante una política agresiva en materia de desarrollo de las economías locales.

Frente a estos problemas el Centro. Guaman Poma, que venía acompañando el proceso de implementación del Plan Integral de Desarrollo de la Mancomunidad del Valle Sur y los Planes Distritales, inicia a partir de 1999, un proceso de capacitación y asesoría orientado a provocar un cambio de actitud y generación de capacidades para que las municipalidades asuman un rol protagónico en los procesos de desarrollo económico local. En un inicio las experiencias promocionadas se desarrollan en el marco del Programa de Promoción Municipal para el Desarrollo Empresarial (PROMDE) impulsado por ONGs y el Estado a través del ex Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI) en diversas zonas del país. En una primera etapa el énfasis estuvo orientado a posibilitar que las municipalidades puedan institucionalizar la función municipal de promoción económica dotándose de instrumentos adecuados para diseñar políticas de desarrollo económico y ponerlas en operación a partir de programas específicos.

En este proceso es importante el reto que fueron asumiendo algunas municipalidades a partir del año 2003 para reestructurarse, redimensionando su estructura interna para cumplir con la nueva función delegada mediante la nueva Ley Orgánica de Municipalidades. La incorporación de los Departamentos o Gerencias de Desarrollo Económico en muchas de las municipalidades del Macro Sur y en el país les permitió comenzar a implementar los ejes económicos identificados en sus Planes de Desarrollo Concertado, promoviendo iniciativas para el aprovechamiento

de las potencialidades de sus territorios. Estos procesos han significado el manejo de alianzas entre actores internos y externos del territorio.

El interés del Centro Guaman Poma al sistematizar sus experiencias en el tema de desarrollo económico local es revisar los enfoques teóricos y estrategias empleadas con la finalidad de dilucidar en qué medida estos procesos, basados en la coordinación y cooperación entre actores públicos y privados, pueden consolidarse y permitir adquirir una verdadera competitividad territorial. Para ello las preguntas que han guiado el análisis están referidas a los niveles de competitividad empresarial y de capitalización local alcanzados, así como al rol que han jugado los actores económicos y la municipalidad. A partir de ello se propone reflexionar sobre los conceptos y políticas que deben guiar estos procesos de articulación, así como las estrategias para enfrentar los problemas que surgen en el camino de su puesta en práctica.

El objetivo central que nos anima a publicar estas experiencias es transferir los conocimientos adquiridos en los procesos de validación de enfoques para la promoción de desarrollo económico local a los gobiernos locales y otras instituciones públicas y privadas, con la finalidad de contribuir a la construcción de políticas e instrumentos que permitan potenciar el rol promotor de las municipalidades, así como retroalimentar nuestras prácticas cotidianas.

Las experiencias que presentamos a continuación se han realizado en municipios distritales de las provincias de Cusco, Quispicanchi y Calca, dos de ellas llevadas a cabo en ámbitos predominantemente urbanos y dos en ámbitos rurales. Las iniciativas que les dieron origen no son iguales ni están articuladas de igual manera a los procesos de desarrollo integral de sus jurisdicciones, pero tienen en común el haberse desarrollado bajo un mismo enfoque que supone una articulación de diversos procesos de aprendizaje en los que se eslabonan la dinámica interna de la gestión municipal, su relación con los actores sociales de su territorio y con actores externos de carácter regional o nacional.

En las experiencias de la Red Gastronómica del Valle Sur y la Red de Carpinteros del distrito de San Sebastián, los procesos de promoción del desarrollo económico se encuentran más articulados a la implementación de los Planes de Desarrollo Concertado. Las municipalidades del Valle Sur vienen realizando una serie de iniciativas complementarias al reforzamiento de las economías locales a través de la implementación de acciones tendientes al ordenamiento territorial, las mejoras en la dotación de servicios e infraestructura, la preservación de sus recur-

sos naturales y el cuidado del medio ambiente, entre otras. Existe también en estos municipios una fuerte experiencia de los actores sociales en la participación en la gestión pública con espacios distritales e interdistritales de concertación, lo que facilitó la convocatoria para establecer alianzas estratégicas con sus gobiernos locales. Otra de las diferencias es que los empresarios y emprendedores que participan en estas iniciativas son predominantemente urbanos, con mayores niveles educativos que en las otras experiencias.

Las experiencias de promoción del desarrollo económico en los distritos de Písac y Quiquijana no están todavía suficientemente articuladas a los procesos de desarrollo integral de sus territorios, debido a que los espacios de concertación no se encuentran todavía consolidados, existiendo una baja participación de los actores sociales en la gestión pública. En estos distritos la población es predominantemente rural, con bajos niveles educativos, residente en comunidades campesinas con deficiente dotación de servicios e infraestructura. Así mismo la intervención de estas municipalidades en la dotación de mejoras de servicios e infraestructura social y productiva es escasa y en algunas comunidades inexistente.

Para finalizar conviene mencionar que la reflexión sobre el enfoque y estrategias utilizadas está basada en experiencias concretas y supuestos teóricos que deben ser asumidos como tales y que probablemente aquello que fue útil en un determinado contexto no lo sea en otro y por lo tanto una adaptación debe ser realizada creativamente.

El acompañamiento y asesoría a estas redes ha sido posible gracias a la cooperación de entidades españolas como la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional (AACI), la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM), la Diputación Provincial de Córdoba, la Fundación Social Universal (FSU), el Fons Catala y el Fons Mallorquí.



Marco conceptual de intervención

2.1 El desarrollo económico local

En las últimas décadas están en discusión los temas relacionados al desarrollo de los países y se viene cuestionando la sola utilización de indicadores de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), el control de la inflación, el incremento de exportaciones, entre otros, para medir el nivel de desarrollo humano alcanzado. Ante estos cuestionamientos en varios países se comienza a utilizar otro tipo de indicadores que, considerando el desarrollo como expansión de capacidades y derechos, permitan la evaluación no solo desde la perspectiva económica, sino también desde la perspectiva social, ambiental, cultural, organizacional y política.

En este marco la propuesta de desarrollo económico local surge frente al fracaso del modelo y las políticas tradicionales que no han logrado corregir las desigualdades locales sino más bien las han incrementado, observándose diferencias significativas en términos de ingreso, crecimiento económico y desarrollo entre las diversas regiones y municipios del país, muchos con altos índices de pobreza y con brechas cada vez más grandes entre pobres y ricos. En el nuevo enfoque se asume el crecimiento económico desde una perspectiva territorial donde el objetivo principal es el desarrollo integral a escala humana y no solamente el desarrollo empresarial. Francisco Albuquerque lo define como “un proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio orientado a superar las dificultades y exigencias de cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de

ese territorio”.

Dentro de este enfoque los gobiernos locales deben trascender sus funciones tradicionales, asumiendo un rol de liderazgo y facilitador de los procesos de desarrollo económico local, otorgando soporte institucional para la concertación, planificación y definición de estrategias. Este enfoque plantea también nuevos desafíos en términos de actuar localmente capitalizando al máximo las capacidades locales para insertarse de manera competitiva en lo global.

El proceso de descentralización y la reforma del Estado son oportunidades para que los gobiernos locales puedan tener incidencia en el desarrollo de la competitividad de sus territorios; sin embargo son muy pocos todavía los que han asumido este reto.

El enfoque de desarrollo económico en una perspectiva integral y territorial es fundamental en la lucha contra la pobreza, ya que trasciende los enfoques “asistencialistas” de las políticas sociales articulándolas con otras políticas que sostengan, acompañen y den sostenibilidad a los procesos de resolución de situaciones de desigualdad social.

Asumir la nueva función de desarrollo económico no significa que las municipalidades deban salir de un rol pasivo en este tema para pasar a otro interventor, productor y empleador, sino más bien que se constituyan en catalizadoras de iniciativas, en promotoras, articuladoras de agentes locales y externos y facilitadoras de oportunidades, dejando de ser meras distribuidoras de recursos públicos. El éxito de los procesos de desarrollo económico local dependerá de la capacidad de los gobiernos locales para lograr la organización y concertación entre los diversos agentes del territorio y de estos con los agentes externos.

2.2 Estrategias para el desarrollo económico local

La experiencia nacional e internacional muestra que a pesar de los avances en los procesos de promoción del desarrollo económico local, los resultados alcanzados son todavía insuficientes. Esto sugiere la necesidad de revisar y enriquecer las estrategias utilizadas en estos procesos.

En nuestra experiencia de acompañar en estos últimos nueve años a un grupo de municipalidades y empresarios locales en sus procesos de generación de economía local, hemos tratado de validar una estrategia que articula tres compo-

nentes complementarios: 1) el desarrollo de la competitividad de los subsectores¹ o conglomerados² económicos claves que se asientan en el territorio local, 2) el establecimiento de sistemas y prácticas que favorezcan la retención y circulación de excedentes en el ámbito local, y 3) la articulación entre actores locales que por su acción u omisión inciden en los procesos de desarrollo de la competitividad subsectorial y acumulación territorial.

Esta estrategia se enmarca en un enfoque de desarrollo económico local que puede resumirse de la siguiente manera:

-
- 1 Un subsector puede ser entendido como el conjunto de empresas o negocios que participan en la producción de un determinado bien o servicio que se dirige a cierto mercado, ya sea suministrando materia prima o insumos o efectuando transformaciones productivas; por ejemplo, el subsector de madera. Por lo tanto, entendemos que el subsector forma parte de un sector mayor. Siguiendo con el ejemplo de la madera, identificamos que este subsector es parte del sector de la industria manufacturera, definida en el Clasificador Internacional Industrial Uniforme (CIIU).
 - 2 Es el conjunto de unidades económicas o empresas ubicadas geográficamente en una determinada zona (integradas horizontalmente), que tienen cierto nivel de especialización y ofrecen los mismos productos o servicios. A diferencia de la red, no necesariamente coordinan ni se articulan entre sí; es decir, no establecen relaciones de cooperación. Ejemplo, los expendedores de chicharrón en el distrito de Saylla o las ferreterías de la calle Arcopunco de la ciudad del Cusco.

Desarrollo económico local

Es la transformación y mejoramiento de las economías locales a partir del fortalecimiento de la competitividad de los subsectores o conglomerados económicos potenciales del territorio, la consolidación de redes socioeconómicas de cooperación y competencia y la implementación de mecanismos de retención de excedentes en la economía local.

Este proceso es liderado por la municipalidad y los conductores o propietarios de las unidades económicas de manera concertada con otros actores locales del territorio para generar economías externas³ y aprovechar las ya existentes, de tal manera que permitan configurar un entorno favorable para el desarrollo económico local.

El desarrollo económico local contribuye a la competitividad territorial, entendida esta como la capacidad que tienen los actores de un territorio para lograr un desarrollo sostenido en un contexto creciente de globalización. En tal sentido, el desarrollo económico local es una dimensión del desarrollo territorial, necesaria pero no suficiente para lograr el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de la población.

3 Son situaciones que se producen fuera del alcance de las empresas y que favorecen o perjudican la competitividad de las mismas. Para este caso nos referimos a la actuación de la municipalidad y otros agentes no empresariales en el acercamiento y dotación de servicios de desarrollo económico y empresarial, como capacitación, asistencia técnica, promoción, acceso a mercados, tecnología, infraestructura de soporte, etc.

2.2.1 ¿Qué significa desarrollar la competitividad de las empresas?

Cuando hablamos del desarrollo de la competitividad empresarial nos referimos al nivel de competencia alcanzado por una empresa o actividad económica a partir del análisis de las siguientes cuatro características o variables:

a. Participación significativa en el segmento de mercado objetivo

La competitividad tiene que ver directamente con el tamaño del segmento de mercado que ocupan las actividades económicas que operan en el territorio. Uno de los aspectos que permite afirmar que hemos desarrollado la competitividad es que esas actividades económicas incrementen su participación en el mercado objetivo, es decir, desplacen a otras que compiten por los mismos mercados. Ello requiere de información sobre el tamaño del nicho de mercado que se quiere ocupar, identificar la proporción a la que razonablemente aspiramos a crecer en el mercado y la determinación de las acciones que efectivamente nos lleven a ello.

b. Rentabilidad o retribución económica por la participación en el mercado

La ocupación de parte importante de un segmento de mercado debe ir siempre acompañada por la obtención de utilidades adecuadas; es decir, debe basarse en el incremento de la productividad económica. Ello debe permitir obtener resultados positivos, que sean cuando menos parecidos a los que obtienen competidores similares. En otras palabras, de nada vale incrementar la productividad o las ventas o mantener una gran ocupación del mercado cuando ello significa la disminución de utilidades o la nula obtención de estas; mucho menos sentido tiene si acarrea pérdidas.

c. Estandarización de las características de la oferta productiva

Se requiere asegurar que las características centrales de la oferta (volumen, calidad, precio, condiciones de entrega y otras similares) se mantengan en un estado tal que satisfaga las expectativas del demandante. Ello permite ganar mercado y obtener utilidades satisfactorias. La irregularidad en esas características desconcierta al cliente y conduce irremediablemente a bajar su interés por la oferta, originando la pérdida de utilidades y la baja en la cobertura de mercado. En tal medida, la variación de las condiciones de producción o de entrega juega en contra

de los intereses por acrecentar nuestra competitividad.

d. Posicionamiento

El posicionamiento es la fuerza relativa que tiene la imagen del producto con respecto a características determinadas, como calidad, precio, garantía y otras que lo definen. Si esas características son apreciadas como positivas, entonces podemos decir que la oferta productiva tiene un adecuado posicionamiento. El posicionamiento positivo permite diferenciar el producto entre otros similares y le presta una ventaja importante en la preferencia de los consumidores. Un aspecto importante del posicionamiento, que se liga con el territorio, es por ejemplo la diferenciación por el origen, lo que ocurre con productos como el maíz del Valle Sagrado, el pisco de Ica o el queso paria de Puno.

2.2.2 La importancia de la retención de excedentes

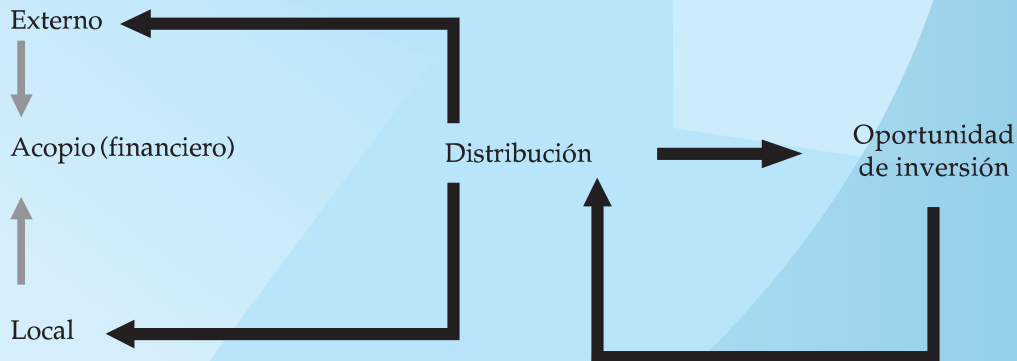
El desarrollo económico local pasa necesariamente por el tema de la capitalización local o retención de los excedentes; es decir, el lograr que los excedentes sean redistribuidos al interior de la misma localidad, generando por lo tanto una mayor dinámica de las economías locales de manera sostenible en el tiempo.

La producción de utilidades como resultado de la mejora de la competitividad es un requisito para el desarrollo económico local, pero no es condición suficiente. Si la mayor parte de los excedentes son extraídos hacia otros territorios, el desarrollo económico local no se producirá y la competitividad territorial tampoco. No basta en tal sentido preocuparse únicamente por la mejora de la competitividad de las actividades del territorio, se requiere interrogarnos sobre el destino de las utilidades que se producen.

La retención de excedentes se ve afectada tanto por las condiciones que se dan en la esfera productiva como en la del consumo. En la esfera del consumo muchas veces las utilidades que se consiguen se pierden, por ejemplo, por las condiciones de intercambio desigual, que provocan que los excedentes desaparezcan al adquirir productos o servicios que tienen costos transaccionales elevados, o a causa de sistemas financieros que funcionan con una lógica de extracción al captar más recursos de los que se colocan en una localidad. En la esfera productiva, muchas veces los recursos no se reinvierten en las localidades debido a factores

como falta de identificación de oportunidades de inversión, visiones inadecuadas sobre el desarrollo y ambientes que no favorecen las inversiones. Del mismo modo y en la medida de lo posible, es necesario articular y vincular a las empresas locales con proveedores de materia prima e insumos y mano de obra local, en la perspectiva de desarrollar niveles de especialización y eslabonamientos productivos en los territorios, que permitan beneficiar a una mayor cantidad de población.

La retención de los excedentes; es decir, la capitalización local en todas sus dimensiones, depende en tal sentido de intervenciones tanto en la esfera del consumo como en la de la producción. Para ello resulta esencial el desarrollo de dos mecanismos: sistemas de detección de oportunidades de inversión y sistemas locales de acopio y canalización de recursos para inversiones. Es particularmente importante el desarrollo de los sistemas locales de acopio e inversión de recursos, dado que en el área de detección de oportunidades existen ya algunos avances. Un sistema local como el mencionado permite que excedentes locales o externos se canalicen hacia las necesidades de inversión local, permitiendo así dinamizar la economía local.



Debemos comprender que sistemas como el mencionado se diferencian de los servicios prestados por entidades del sistema financiero formal, los cuales pueden y deben complementarse con dichos sistemas.

Sentido de los sistemas locales de inversión

La población local debe contar con mecanismos ágiles, oportunos, permanentes y seguros de financiamiento, que le permitan mejorar los procesos de capitalización de su economía familiar y sus iniciativas de inversión para el mercado.

2.2.3 Articulación entre actores

La necesidad de hacer frente a un contexto globalizado en el que las medianas y grandes empresas amenazan cada vez más con una mayor ocupación de los mercados, hace que los empresarios requieran trabajar de manera conjunta y articulada no solo entre ellos mismos, sino también con organizaciones que sin ser de la esfera comercial juegan un papel crucial en el éxito o fracaso de sus iniciativas empresariales. Nos referimos por ejemplo a las municipalidades, entidades sectoriales a nivel regional y nacional, organizaciones no gubernamentales, prestadoras de servicios empresariales y financieros, entre otras.

Las dos condiciones para el desarrollo de las economías locales, la competitividad y la retención de excedentes, requieren de la realización de contactos y actos sociales entre los agentes privados y públicos que se ven comprometidos o afectados por ellas. La comprensión de la utilidad y los límites de las redes, así como de las relaciones que se establecen entre quienes las conforman, se torna indispensable para poder desarrollarlas.

Dentro de tal conjunto de actores se encuentran tanto entidades de la esfera del mercado como de la esfera no comercial. En ese conjunto son particularmente importantes los roles de los conductores o propietarios de las actividades económi-

cas que se desarrollan en el territorio y los de los representantes o funcionarios de los gobiernos locales. Por ello, los procesos sostenidos de desarrollo de la competitividad y de la acumulación local dependen de las dinámicas que alcancen a desarrollar las articulaciones público privadas en una localidad.



Los procesos de impulso o promoción del desarrollo de las economías locales requieren del fomento, establecimiento o consolidación de redes sociales conformadas por los actores locales. Se debe comprender que tales redes pueden ser de carácter coyuntural o permanente y que su razón de ser es el logro de objetivos comunes, que traerá beneficios particulares para quienes las conforman.

Entendemos la red de cooperación y competencia como una alianza estratégica entre empresarios que están ubicados en un determinado territorio, que se dedican a la fabricación de productos y prestación de servicios iguales, similares o complementarios y que establecen relaciones de coordinación y cooperación no solo entre las empresas sino con agentes no empresariales, como las instituciones privadas de promoción, el Estado en sus diferentes niveles de gobierno, ya sea el

nacional, regional y fundamentalmente el local. Son los gobiernos locales, junto a los empresarios, los actores responsables de impulsar la formación de redes.

La participación planificada de las municipalidades y empresarios dará origen a la conformación de redes de cooperación y competencia. Estas redes contribuirán al fortalecimiento de los subsectores o conglomerados económicos estratégicos, ya que los empresarios que las integran son parte de estos y son quienes han manifestado su voluntad de agruparse y juntarse para buscar su desarrollo. Es decir que no todos los integrantes de un conglomerado o subsector formarán las redes, sino solo aquellos que de verdad tengan intenciones de trabajar conjuntamente, desarrollando para ello acciones concertadas con la municipalidad y con otros agentes empresariales e instituciones vinculadas al desarrollo de su sector.

Por lo descrito, debemos entender que los procesos de desarrollo económico provocarán tanto confluencias como conflictos de intereses entre los propios empresarios y con otros agentes que participan en la red. Estas confluencias o conflictos serán de naturaleza cambiante, motivo por el cual la situación de la red será siempre dinámica.

2.3 Metodología utilizada en las experiencias

De manera resumida se indica a continuación la metodología utilizada en las experiencias, la cual contempló las siguientes etapas:

Institucionalización de la función promotora de desarrollo económico

Capacitación y asesoría a las municipalidades para: i) el rediseño de la estructura orgánica creando la instancia de promoción económica o asignando esta función a otra instancia existente, ii) instrumentos de gestión que incorporen la nueva función como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), para incorporar la plaza del funcionario(s) que cumplirá la función de promotor.

Proceso participativo para la elaboración de los planes de desarrollo económico de las redes

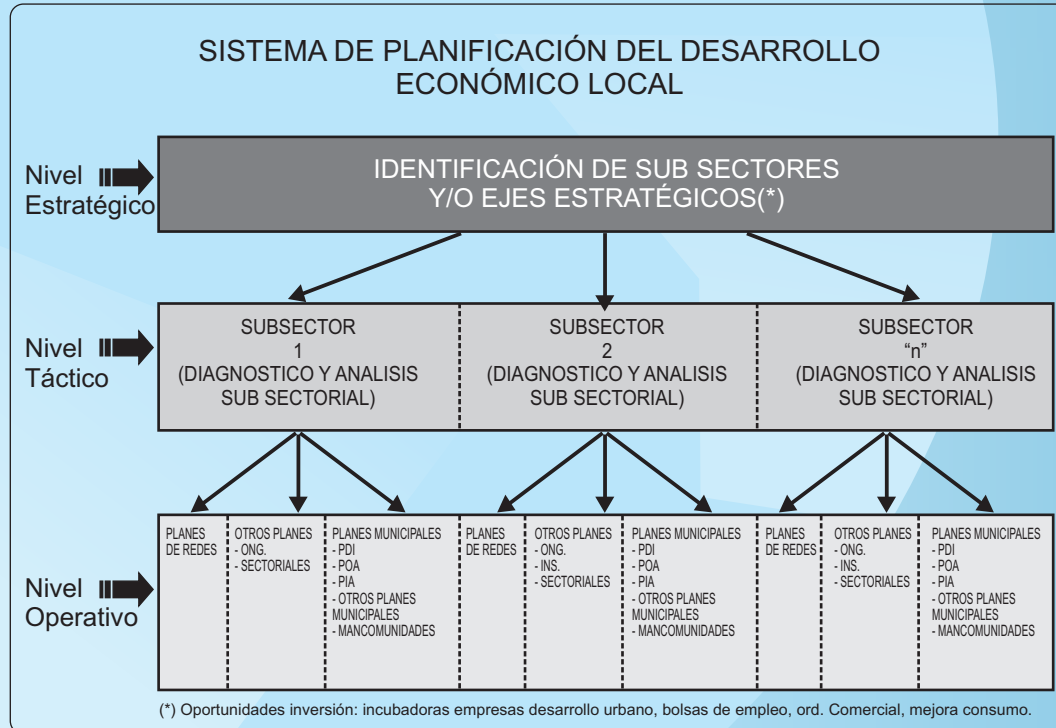
El proceso de planificación de las redes se dio en el marco de un Sistema de Planificación del desarrollo económico local compuesto por tres niveles:

1º Nivel Estratégico: Selección de subsectores y ejes estratégicos para el desarrollo económico local.

2º Nivel Táctico: De diagnóstico y análisis por subsector.

3º Nivel Operativo: Planes de Desarrollo Económico de las Redes.

El siguiente gráfico nos muestra la estructura de este sistema de planificación.



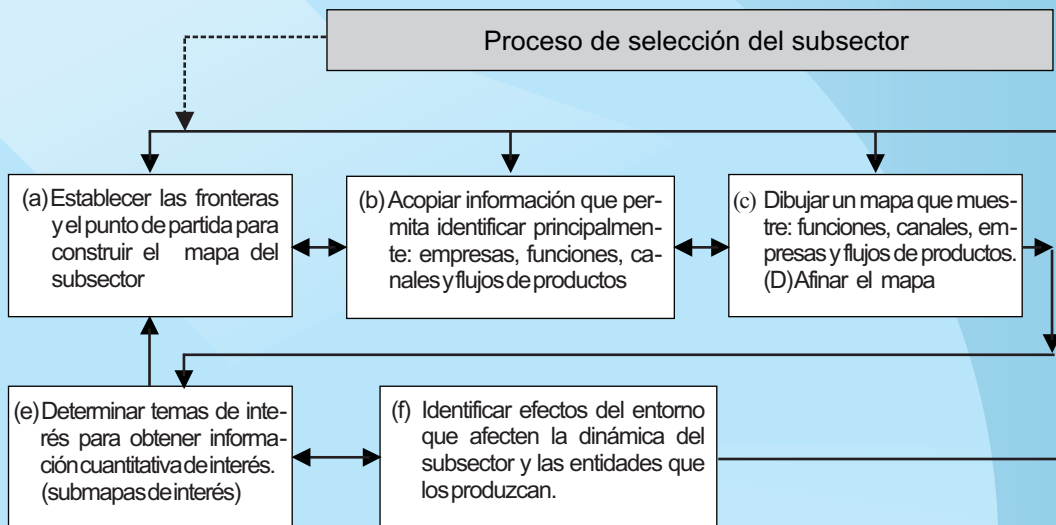
- a. Nivel Estratégico: Identificación y selección de los subsectores estratégicos, realizadas tomando en cuenta las siguientes dimensiones y variables:

DIMENSIONES	VARIABLES
Sociales	<ul style="list-style-type: none">- Incidencia poblaciones priorizadas- Generación de empleo- Impulso de localidades con prioridad
Empresariales	<ul style="list-style-type: none">- Expectativa de utilidad- Participación en el mercado- Regularidad de características de la oferta- Posicionamiento
Políticas	<ul style="list-style-type: none">- Conservación de recursos naturales y ambientales- Intereses de grupos sociales- Oportunidades referidas a políticas o acciones de otros agentes públicos

- b. Nivel Táctico: Diagnóstico y análisis subsectorial

Diagnóstico de los subsectores identificados

Recopilación de información y elaboración para los correspondientes mapas subsectoriales, siguiendo las siguientes etapas:



La elaboración del mapa subsectorial se realizó a través de aproximaciones sucesivas para ir incorporando información no sólo cualitativa sino cuantitativa (ver Mapas subsectoriales de las experiencias en anexo).

Análisis de la dinámica del subsector

Para el análisis se tomaron en cuenta los siguientes criterios: 1) situación de la demanda y característica centrales, 2) aspectos tecnológicos en cada canal de la cadena, 3) tendencia de obtención de utilidades, 4) identificación de riesgos y origen, 5) situación de barreras de entrada, 6) características de globalización de competencia, 7) estado de acceso a insumos, 8) identificación de competidores, 9) identificación de presencia o ausencia de políticas que afectan directamente la dinámica del sector.

Con los insumos anteriores se analizaron las potencialidades y limitaciones de cada subsector y se plantearon lineamientos y cursos de acción a seguir para fortalecer los diferentes subsectores analizados.

Aspectos que se han tenido en cuenta para cada una de las etapas

Etapa	Objetivos	Fuente de información	Comentarios
a) Establecer las fronteras y el punto de partida	Determinar las fronteras del mapa	El propio promotor	Mediante el sentido común y la experiencia
b) Acopiar información inicial	Identificar principales funciones, tecnologías, participantes y flujos de productos	Participantes: Empresarios, proveedores, comerciantes, expertos, fuentes secundarias	Entrevistas que se alimentan unas a otras
c) Dibujar un mapa preliminar	Obtener un sumario esquemático de participantes y de canales a través de los cuales fluyen los productos	Igual que en el anterior	Sobre la base de un bosquejo se realizan más entrevistas
	Mayor clarificación del mapa: roles de participantes y flujos de productos	Enfocarse en participantes claves del conjunto anterior	Entrevistas enfocadas en los segmentos que no están claros
d) Afinar el mapa preliminar	Especificar los temas de interés: empleo, participación de la mujer, ventas, volúmenes de producción	Funcionarios del estado, entidades de investigación o promoción, estudios, estadísticas.	Selección depende del interés y de la utilidad, la precisión tendrá un costo.
e) Determinar temas de interés para obtener información cuantitativa. (Submapas de interés)	Identificar regulaciones, políticas tributarias y económicas, ambiente del subsector y las entidades que los produzcan.	Participantes del subsector, legislación, entidades involucradas	Aquellas que afectan directamente al subsector
	Identificar efectos del entorno que afecten la dinámica del subsector y las entidades que los produzcan.	Participantes del subsector, legislación, entidades involucradas	

c. Nivel operativo: Elaboración del Plan de Desarrollo Económico de cada red

A partir de los lineamientos y cursos de acción obtenidos para cada subsector, las redes iniciaron la elaboración de sus Planes de Desarrollo Económico, identificando su visión de desarrollo, sus objetivos, proyectos y actividades y fuentes de financiamiento para alcanzar la visión propuesta. Estos planes se incorporan en los instrumentos de planificación municipal de corto plazo, como son el Plan Operativo Anual y el Presupuesto Institucional Municipal, que permitirán poner en marcha proyectos y actividades de desarrollo económico local.



Descripción de las experiencias de desarrollo económico en el departamento de Cusco

3.1 LAS REDES EN EL VALLE SUR DE CUSCO

Características del ámbito de intervención

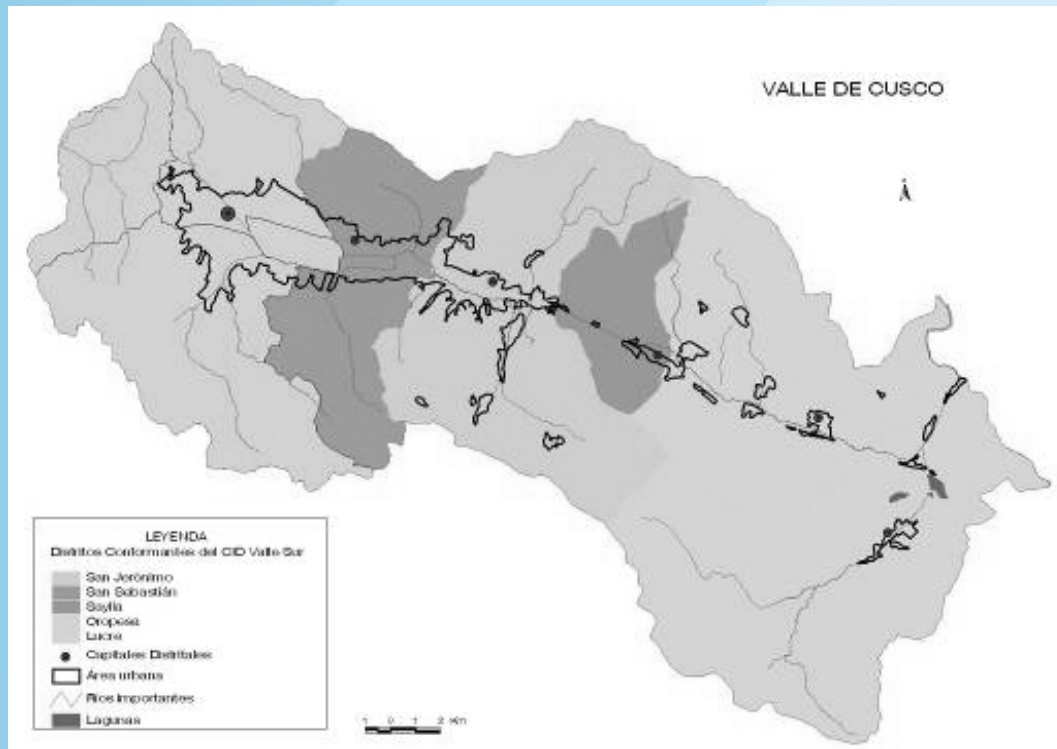
Ubicación

El ámbito de intervención con la experiencia comprende el territorio conformado por la Asociación de Municipalidades para el Desarrollo Integral del Valle Sur, CID Valle Sur, la cual fue conformada en el año 1997 por los distritos de San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre, incorporándose a ella, en el año 2004, la Municipalidad de San Sebastián.

Los cinco distritos son parte de la subcuenca del bajo Huatanay, ubicada en el departamento del Cusco; sus límites son:

- ✓ Por el Este, con los distritos de Caicay (provincia de Paucartambo) y Andahuaylillas (provincia de Quispicanchi).
- ✓ Por el Oeste, con los distritos de Wanchaq y Cusco.
- ✓ Por el Norte, con los distritos de Taray y San Salvador (provincia de Calca).
- ✓ Por el Sur, con los distritos de Rondocan (provincia de Acomayo), Paruro y Yaurisque (provincia de Paruro).

El Valle Sur tiene una extensión de 389.6 km². La temperatura promedio es de 11.6 °C y la humedad oscila entre el 40 y 75%.



Características poblacionales

La distribución poblacional por distritos del Valle Sur muestra que San Sebastián es el distrito más poblado (62.5%), seguido por San Jerónimo (26.5%), mientras que los distritos de Oropesa, Lucre y Saylla alojan en conjunto solo al 11% de la población del valle.

CUADRO N° 1
POBLACIÓN POR DISTRITO EN EL VALLE SUR

DISTRITOS	POBLACIÓN TOTAL	%
San Sebastián	74,712	62.5
San Jerónimo	31,687	26.5
Saylla	2,934	2.5
Oropesa	6,432	5.4
Lucre	3,850	3.1
TOTAL	119,615	100

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

Así mismo los distritos de San Sebastián y San Jerónimo son lo que presentan mayor densidad poblacional (835.3 y 306,6 Hab/Km² respectivamente), debido principalmente a su mayor cercanía a la ciudad de Cusco, cuyo crecimiento genera presión sobre el uso del suelo de las áreas periféricas. Los distritos con menor densidad son los de Oropesa y Lucre, ubicados en los límites del Valle Sur.

CUADRO N° 2
DENSIDAD POBLACIONAL POR DISTRITO

DISTRITO	DENSIDAD POBLACIONAL		
	Población 2007	Área (Km ²)	Densidad (Hab/Km ²)
San Sebastián	74,712	89.44	835.3
San Jerónimo	31,687	103.34	306.6
Saylla	2,934	28.38	103.4
Oropesa	6,432	74.44	86.4
Lucre	3,850	118.78	32.4

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

La población del Valle Sur es predominantemente urbana (84%), observándose los mayores índices de urbanización en los distritos de San Sebastián y San Jerónimo (97 y 94% de población urbana respectivamente) que se encuentran ya conturbados con el centro de la ciudad de Cusco. En los distritos de Oropesa y Lucre también la población es prioritariamente urbana, aunque se mantiene todavía un porcentaje de población rural (11 y 20% respectivamente), mientras que Saylla es el distrito con mayor índice de ruralidad (57% de población rural). En cuanto a la distribución de la población por género vemos que en el Valle Sur predominan las mujeres (51.3%).

CUADRO N° 3
POBLACIÓN DEL VALLE SUR POR GÉNERO Y ÁREA

DISTRITO	POR GÉNERO		TOTAL	POR ÁREA			
	Mujeres	Varones		Urbano	% respecto a la población Total del distrito	Rural	% respecto a la población total del distrito
San Sebastián	38,472	36,240	74,712	72,281	97	2,431	3
San Jerónimo	16,183	15,504	31,687	29,678	94	2,009	6
Saylla	1,455	1,479	2,934	1,255	43	1,679	57
Oropesa	3,292	3,140	6,432	5,698	89	734	11
Lucre	1,916	1,934	3,850	3,088	80	762	20
TOTAL	61,318	58,297	119,615	112,000	84	7,615	16

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

Características económicas

La población económicamente activa (PEA) del Valle Sur representa el 49.7% de la población en edad de trabajar (PET), de la cual la PEA ocupada es el 90.5% y la PEA desocupada, el 9.5%, siendo el distrito de Lucre el que tiene mayor índice de PEA desocupada (13%).

CUADRO N° 4
CONDICIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) POR

DISTRITO	Población en edad de trabajar (PET)	Total Población Económicamente Activa (PEA)	SITUACIÓN DE LA PEA	
			PEA ocupada	PEA desocupada
San Sebastián	66,436	33,711	30,533	3,178
San Jerónimo	28,013	13,872	12,472	1,400
Saylla	2,585	1,193	1,106	87
Oropesa	5,666	2,615	2,445	170
Lucre	3,382	1,376	1,275	151
TOTAL	106,082	52,767	47,781	4,986

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

CUADRO N° 5 - A
VALLE SUR - TASAS DE ACTIVIDAD Y DE DESEMPLEO

VARIABLE	VALORES
Población total del Valle Sur	119615
Población en edad de trabajar (PET)	106082
Población Económicamente Activa (PEA)	52767
Ocupada	47781
Desocupada	4986
INDICADORES	
Tasa de actividad de los varones	52.71%
Tasa de actividad de las mujeres	37.84%
Tasa de desempleo	9.45%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

CUADRO Nº 5 - B
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

	Varones	Mujeres
PEA ocupada	27816	19965

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

Respecto a los indicadores de actividad, se observa que la tasa de actividad de los varones es del 52.71%, es decir 5 de cada 10 varones se encuentra ocupado o con empleo, y la tasa de actividad de las mujeres es del 37.8%, lo que significa que de cada 10 mujeres 3 se encuentran ocupadas o realizando una actividad laboral.

Distribución de la PEA por actividades económicas y distritos

CUADRO Nº 6
PEA OCUPADA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA POR DISTRITO

CATEGORÍA	DISTRITO									
	S. Sebastián		S. Jerónimo		Saylla		Oropesa		Lucre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Agricultura, ganadería, caza, silvicult.	1,280	4.19	875	7.02	211	19.08	631	25.81	329	26.86
Pesca	3	0.01	1	0.01						
Explotación de minas y canteras	53	0.17	55	0.44	7	0.63	3	0.12	87	7.10
Industrias manufactureras	2,885	9.45	1,102	8.84	61	5.52	466	19.06	178	14.53
Suministro electricidad, gas y agua	62	0.20	22	0.18	2	0.18	7	0.29	2	0.16
Construcción	2,474	8.10	1,051	8.43	104	9.40	180	7.36	107	8.73
Venta, mant y rep. veh autom y motoc	880	2.88	434	3.48	27	2.44	29	1.19	14	1.14
Comercio por mayor	317	1.04	155	1.24	15	1.36	17	0.70	5	0.41
Comercio por menor	6,008	19.68	2,335	18.72	193	17.45	259	10.59	130	10.60
Hoteles y restaurantes	2,224	7.28	894	7.17	113	10.22	94	3.84	39	3.18
Transp. almac y comunicaciones	3,984	13.05	1,472	11.80	169	15.28	324	13.25	90	7.35
Intermediación financiera	164	0.54	65	0.52	4	0.36	2	0.08	2	0.16
Activ. Inmobil, empres y alquileres	2,009	6.58	781	6.26	29	2.62	36	1.47	13	1.06

Continuación Cuadro N° 6

CATEGORÍA	DISTRITO									
	S. Sebastián		S. Jerónimo		Saylla		Oropesa		Lucre	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Admin. pública y defensa, serg. social	1,333	4.37	537	4.31	40	3.62	88	3.60	56	4.57
Enseñanza	2,766	9.06	971	7.79	32	2.89	49	2.00	38	3.10
Servicios sociales y de salud	888	2.91	417	3.34	15	1.36	19	0.78	14	1.14
Otras activ. serv. comun, soc y person.	1,098	3.60	356	2.86	28	2.53	67	2.74	26	2.12
Hogares privados y serv. domésticos	1,020	3.34	409	3.28	22	1.99	27	1.10	29	2.37
Actividad económica no especificada	1,086	3.55	540	4.33	34	3.07	147	6.01	66	5.39
TOTAL	30,533	100.00	12,472	100.00	1,106	100.00	2,445	100.00	1,225	100.00

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

Al analizar los gráficos de las principales actividades económicas por distrito del Valle Sur, se observa lo siguiente:

- ✓ Existe una similitud entre los distritos de San Sebastián y San Jerónimo, dedicándose su PEA más al comercio menor (20% y 19% respectivamente), seguido por transporte, almacenes y comunicaciones con 13% y 12% respectivamente.
- ✓ La economía de los distritos de Saylla, Oropesa y Lucre se basa más en actividades agropecuarias, dedicándose la cuarta parte de su población a este sector, seguido por el comercio menor como segunda actividad principal.
- ✓ En el caso específico de la actividad “Hoteles y Restaurantes” se observa que el distrito de Saylla es el que tiene el mayor porcentaje (10%) de todo el Valle Sur, seguido por los distritos de San Sebastián y San Jerónimo con 7% cada uno, luego por Oropesa con 4% y finalmente Lucre con 3% de sus actividades totales.

Características de las condiciones de vivienda

Al año 2007 las condiciones de vivienda, servicio de agua y desagüe en el Valle Sur eran las siguientes:

**CUADRO N° 7
TENENCIA DE LA VIVIENDA EN EL VALLE SUR**

DISTRITO	TENENCIA DE LA VIVIENDA					
	Alquilada	Propia por invasión	Propia pagando a plazo	Propia totalmente pagada	Cedida por el centro trabajo	Otra forma
San Sebastián	30.26%	0.08%	5.51%	57.08%	1.51%	5.56%
San Jerónimo	32.40%	0.03%	5.20%	54.59%	1.94%	5.84%
Saylla	16.02%	1.55%	2.02%	70.61%	6.07%	3.73%
Oropesa	13.90%	5.94%	1.50%	68.86%	2.55%	7.25%
Lucre	14.93%	7.57%	2.33%	57.72%	5.85%	11.60%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

**CUADRO N° 8
ABASTECIMIENTO DE AGUA EN LA VIVIENDA**

DISTRITO	ABASTECIMIENTO DE AGUA EN LA VIVIENDA							
	Red pública Dentro (agua potable)	Red pública fuera	Pilón de uso público	Camión cisterna	Río o pozo	Acequia	Vecino	Otro
S. Sebastián	58.82%	30.04%	4.23%	0.53%	0.59%	2.61%	2.26%	0.92%
S. Jerónimo	65.10%	19.52%	4.95%	0.22%	1.70%	4.92%	2.23%	1.36%
Saylla	50.23%	31.57%	2.64%	0	0.17%	4.35%	7.31%	3.73%
Oropesa	74.67%	11.81%	4.90%	0	1.76%	2.55%	3.59%	0.72%
Lucre	26.03%	55.80%	1.92%	0.71%	0.61%	9.99%	3.63%	1.31%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

**CUADRO N° 9
ALUMBRADO ELÉCTRICO EN LA VIVIENDA**

DISTRITO	SI	NO
San Sebastián	92.39%	7.61%
San Jerónimo	87.84%	12.16%
Saylla	84.45%	15.55%
Oropesa	85.12%	14.88%
Lucre	76.79%	23.21%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, INEI.

Se observa que en todos los distritos los mayores porcentajes de la población tienen vivienda propia totalmente pagada (61.7%), y a continuación se da la modalidad de alquiler de la vivienda (20.5%). Los menores porcentajes se encuentran en población con viviendas propias por invasión, vivienda propia pagando a plazo y otras formas. En términos de abastecimiento de agua, el mayor porcentaje de las viviendas cuenta con agua potable al interior (55%), siendo los distritos de Oropesa, San Jerónimo y San Sebastian los que tienen mayor cobertura que el promedio, mientras que Saylla y Lucre están por debajo del promedio, especialmente este último distrito. En cuanto al servicio de alumbrado eléctrico la cobertura es mayor, alcanzando al 75% de las viviendas.

3.1.1 LARED GASTRONÓMICA

Antecedentes

El Plan de Desarrollo Integral del Valle Sur, elaborado entre los años 1996-97, había identificado dos ejes para el desarrollo económico: el agropecuario y el del turismo recreacional, este último como el de mayor potencial por su capacidad de rotación de productos y generación de mayor empleo, así como por su capacidad

de integrar a otros sectores dentro del proceso de desarrollo económico local. Si bien se plantearon algunos lineamientos generales para abordarlos, se carecía de información sistemática e instrumentos que permitieran establecer una estrategia que orientara los esfuerzos de los actores locales.

A lo anterior se sumaba la poca motivación de la mayoría de las municipalidades para abordar la promoción del desarrollo económico de sus localidades debido fundamentalmente a cuatro factores:

- ✓ Limitada comprensión de su rol en este tema y por lo tanto desconocimiento sobre las estrategias y herramientas para concretarlo.
- ✓ Escaso respaldo político por ser un proceso de mediano y largo plazo que no necesariamente tiene logros inmediatos pero que otorga a las autoridades reconocimiento de su población.
- ✓ Limitados recursos económicos que les impiden contar con personal capacitado en materia de desarrollo económico.
- ✓ Limitada capacidad de gestión que les permitiera trascender las competencias tradicionalmente desempeñadas, las cuales asocian a la municipalidad como entidad prestadora de servicios.

En este marco, el Centro Guaman Poma, que venía acompañando los procesos de desarrollo del Valle Sur y el fortalecimiento de los actores, comienza a sensibilizar y prestar asistencia técnica a las municipalidades para que incorporen la promoción del desarrollo económico en los procesos de desarrollo integral de sus distritos. La asistencia técnica se presta en esta primera fase a través del Programa de Promoción Municipal para el Desarrollo Empresarial (PROMDE), impulsado por ONGs y el Estado a través del ex Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI) en diversas zonas del país, teniendo como principal objetivo la institucionalización de la función de promoción del desarrollo económico local y la generación de capacidades para elaborar instrumentos de gestión.

El inicio de este trabajo no fue fácil por la reticencia de algunas municipalidades a asumir el nuevo rol que la Ley de Municipalidades les otorga. San Jerónimo es la primera municipalidad del Valle Sur con la que Guaman Poma, como contraparte del programa PROMDE, logra firmar un convenio interinstitucional. En las otras municipalidades, si bien se promocionó el tema de desarrollo económico local, no se logró avanzar por las debilidades internas del aparato municipal y la falta de recursos.

En San Jerónimo, una vez institucionalizada la función de promoción del

desarrollo económico en su estructura interna, se comienza a desarrollar acciones para promocionar dos sectores que fueron identificados como prioritarios por su capacidad de mejorar los ingresos y generar empleo en el corto plazo. El primer sector identificado fue el de comercio de productos de primera necesidad que se realizaba en el mercado de Vinocanchón, el cual tiene cobertura en todo el valle y movilizaba un número importante de comerciantes minoristas y productores del valle. El segundo sector identificado fue el del turismo recreacional, ligado a la gastronomía, que surge a partir de las experiencias de los FESTIVALLES interdistritales, donde se revaloraba y promocionaba el consumo de los cultivos andinos. Apoyándose en esta experiencia, el Departamento de Desarrollo Económico de esa municipalidad, con el apoyo del Centro Guaman Poma, inicia en el 2001 la promoción del Festival del Sabor Andino.

El Festival fue una apuesta exitosa que no solo logró generar empleo, especialmente para mujeres, sino que tuvo la capacidad de articular otras actividades que se realizaban en las comunidades campesinas, como la de la medicina andina, fabricación de productos naturales y artesanales, entre otras. Asimismo tuvo impacto en el turismo local, incrementando el número de visitantes locales hacia el distrito de San Jerónimo.

Inicio de la experiencia de la Red Gastronómica

Los logros alcanzados en San Jerónimo con el Festival del Sabor Andino motivaron a que otras municipalidades del Valle Sur asumieran el tema del desarrollo económico e institucionalizaran esta función dentro de su estructura organizacional. A partir del 2003 todas las municipalidades del Valle Sur comienzan a promocionar las actividades gastronómicas típicas de sus distritos auspiciando las ferias anuales. Si bien el nivel de asociatividad entre los empresarios y emprendedores y de estos con la municipalidad era aún débil, las acciones de capacitación en organización y estrategias de comercialización desarrolladas por los Departamentos de Desarrollo Económico se constituyeron en el germen para la conformación de la Red Gastronómica del Valle Sur.



Festival de la Red del Sabor Andino

La Asociación de Municipalidades del Valle Sur (CID), posicionada ya en el tema de desarrollo económico, comienza, con la asesoría y apoyo del Centro Guaman Poma, a implementar el proyecto TURESTRATEGIA, que tenía como objetivo definir una tipología de desarrollo turístico para el valle en base a sus recursos. Este estudio permitió corroborar la apuesta por el subsector gastronomía relacionada a la oferta turística recreativa. Se conforma así la Comisión Técnica de Turismo, Gastronomía y Recreación del Valle Sur, conformada en un inicio por los

regidores de las municipalidades que integraban el CID; luego se incorporan en su funcionamiento los promotores de desarrollo económico de las municipalidades. Con la asesoría técnica del Centro Guaman Poma se comienza a trabajar un nuevo enfoque de desarrollo económico local que incorpora tres factores claves: la competitividad empresarial, la capitalización local y el fortalecimiento de las redes sociales de cooperación y competencia.

La Comisión Técnica convoca a fines del 2003 a un encuentro de los empresarios de gastronomía, tanto a los que participaban en festivales gastronómicos (emprendedores), como a los que ya contaban con un negocio en este rubro (empresarios de restaurantes). El objetivo de este encuentro fue el de trabajar con los potenciales beneficiarios un diagnóstico de su problemática e identificar intereses de los empresarios y emprendedores.

Se logró la conformación de ocho redes menores que pasaron a constituir la Red mayor:

- ✓ Festival Gastronómico del Pato,
- ✓ Festival Gastronómico Sebastiano,
- ✓ Festival del Sabor Andino,
- ✓ Consorcio Pachatusan,
- ✓ Expendedores de chicharrones,
- ✓ Expendedores de cuy al horno,
- ✓ Quintas restaurantes,
- ✓ Panadería.

En total participaban alrededor de 104 comerciantes organizados en Redes menores a nivel distrital, teniendo 3 representantes de cada Red menor en la Red mayor de carácter interdistrital. En coordinación con los empresarios y emprendedores se trabaja, en el año 2004, el Plan Estratégico de la Gastronomía del Valle Sur, cuyo lema fue “En el Valle Sur, la vida es más sabrosa”, definiendo a la Red como “un espacio de concertación donde los empresarios, aliados con sus municipalidades, trabajan de manera participativa para mejorar la calidad del producto y servicio para generar la competitividad del territorio”.

Se elaboró también el Plan Operativo de la Red planteándose los siguientes lineamientos de trabajo:

- ✓ Participación voluntaria de los empresarios.
- ✓ Promoción de la oferta gastronómica.
- ✓ Mejora de la calidad del servicio en función del mercado.

-
- ✓ Posicionamiento territorial de la gastronomía.
 - ✓ Capacitación y asistencia técnica constante.
 - ✓ Evaluaciones higiénico-sanitarias y de servicio al cliente.
 - ✓ Integración de otras instituciones públicas y privadas.

Para la gestión del plan se conforman cuatro comisiones de trabajo: i) Comisión de calidad, servicio, infraestructura y atención al cliente, ii) Comisión de organización, gestión empresarial y asuntos internos, iii) Comisión de promoción, difusión, identidad y cultura, y iv) Comisión de servicios conexos y políticas públicas locales.

Cada Red menor contaba con un funcionamiento autónomo y elaboraba sus propios planes operativos. Trabajando en alianza con el Comité Técnico Interdistrital de Turismo, Gastronomía y Recreación del CID, se logró un estrecho nivel de coordinación entre los representantes de las Redes menores y de la Red Mayor. Uno de los primeros compromisos de los promotores municipales que participan en este comité es iniciar el proceso de acreditación de la calidad de los servicios y productos y apoyar en la promoción de la oferta turística gastronómica del valle. Para ello se realizan cursos de capacitación en higiene y manipulación de alimentos y evaluaciones sanitarias y de atención al cliente, las que son coordinadas por los integrantes de la Comisión Técnica Interdistrital del CID e implementadas con el apoyo del Centro Guaman Poma.

El evento de lanzamiento de la Red Gastronómica

El 5 de octubre del año 2004, el CID da a conocer a la colectividad cusqueña la Red Turística, Gastronómica y Recreativa del Valle Sur auspiciando un evento de presentación en la Casa Garcilaso de la ciudad del Cusco. Fue un evento abierto a toda la población, donde las diferentes redes presentaron sus productos. El evento fue un éxito y sirvió para promocionar al Valle como destino gastronómico turístico, utilizando los participantes de la Red un distintivo colectivo que identifica los festivales gastronómicos y los establecimientos (restaurantes) afiliados a la red.

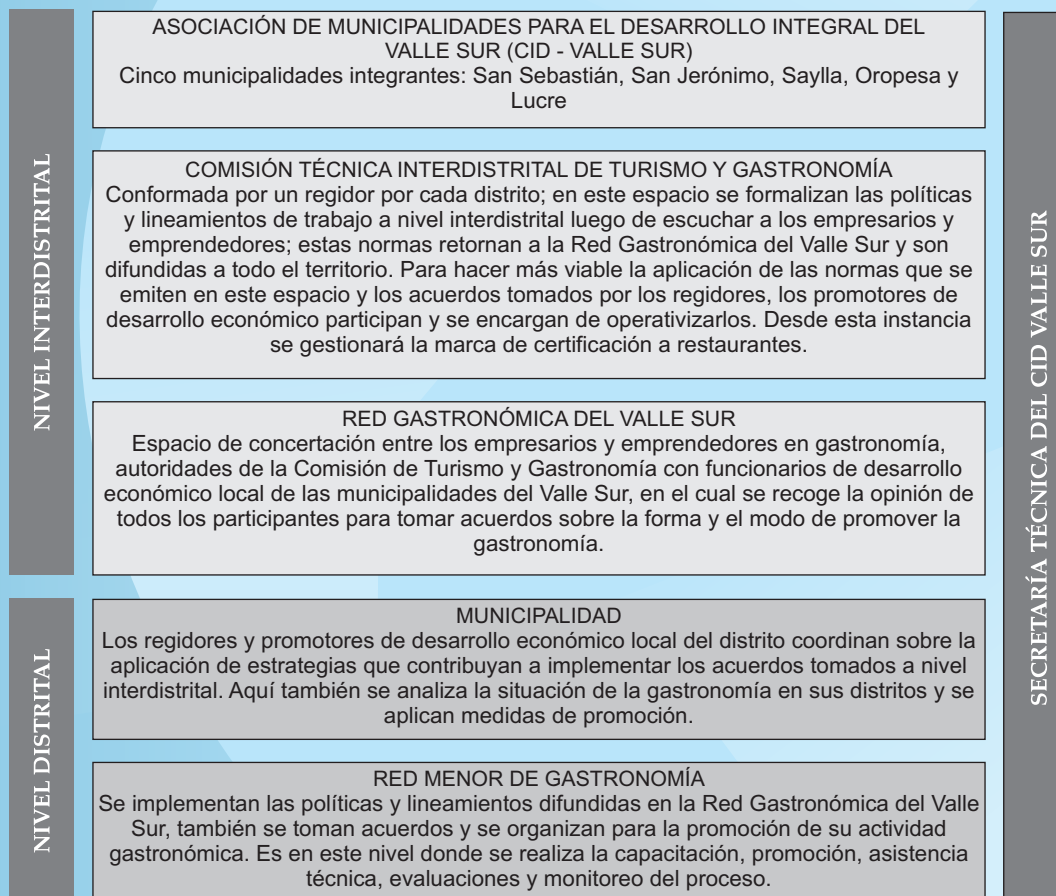
Durante este lanzamiento se realizó la primera entrega de los distintivos a la calidad a aquellos empresarios que calificaron como óptimos en las evaluaciones higiénicas sanitarias y de servicio al cliente. Este distintivo, entregado por las municipalidades, sirvió de estímulo para que todos los integrantes de la red se

preocuparan por dominar las técnicas de manipulación de alimentos y de servicio al cliente. También con esta entrega se inicia el proceso de Certificación a la Calidad y Buen Servicio en la gastronomía del Valle Sur.



Empresaria de la Red Mayor enseñando el distintivo de certificación

La experiencia de la Red fue difundida en eventos a nivel regional y nacional y ha sido reconocida como un modelo de desarrollo económico local, habiendo recibido pasantías de diferentes distritos y provincias no solo del ámbito regional, sino también del nacional para conocer la experiencia del Valle Sur.



La Red gastronómica no solo mejoró los ingresos de los pequeños empresarios sino también ha venido generando un mayor compromiso de estos en los procesos de desarrollo del Valle Sur, participando muchos de ellos en otras Comisiones Técnicas. El CID impulsó también algunas actividades conjuntas de la Comisión Técnica de Turismo y Gastronomía con la de Desarrollo Agropecuario para articular la Red Gastronómica con los productores agropecuarios, promocionando la crianza de cuyes y patos en algunos distritos. Esta iniciativa aún no llega a consolidarse.

Con posterioridad al lanzamiento, se definieron de la siguiente manera los roles que debían asumir las diferentes instancias promotoras del Valle Sur para seguir impulsando el proceso.

La secretaria técnica del CID Valle Sur es la encargada de facilitar los nexos entre las diferentes instancias y de ellas con otras instituciones de la región, habiendo logrado incorporar en las actividades de la Red a instituciones como PROMPYME, CENFOTUR (Centro de Formación del Turismo) y a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, que participa en la distinción a la calidad de los restaurantes asociados.

El proceso de consolidación de la Red no estuvo, sin embargo, al margen de problemas. Mientras que la estandarización se hacía fuerte con la certificación de restaurantes, en el caso del distrito de Saylla los empresarios que no participaban en la red comenzaron a reclamar sobre las medidas adoptadas para la publicidad de la certificación. Esto generó conflictos con los integrantes de la Red menor, quienes exigían que se trabajara solo bajo el sistema de certificación. Las autoridades del distrito de Saylla optaron por trabajar también con los demás chicharroneros del distrito, sin perder de vista la certificación. Este conflicto ha continuado hasta hoy generando cierto alejamiento entre la Red, la Asociación de Chicharroneros y la municipalidad.

Otros de los problemas que surgieron tuvieron como causa la disminución del apoyo presupuestal de las municipalidades en la publicidad de los eventos de las Redes menores, así como en el mobiliario para realizarlos (toldos, mesas, etc). Esta situación hizo notar que dependían mucho de la municipalidad y poco a poco comenzaron a independizarse adquiriendo toldos, mesas para el comedor, sistema de reciclaje de residuos sólidos, etc. Durante el período de incertidumbre sobre la nueva gestión municipal se produjo deserción de integrantes en los festivales. Esto se vio claramente en el Festival del Sabor Andino, que experimentó una deserción

de más del 50% de los afiliados. En cifras menores desertaron también en el Festival Gastronómico Sebastiano, mientras que en el caso de Lucre, la actitud del nuevo alcalde llevó a la desintegración de la Red menor. Sin embargo esta municipalidad continúa participando en la Comisión Técnica de Turismo y Gastronomía.

En el año 2008 las nuevas autoridades conforman el Comité Coordinador de Gastronomía del Valle Sur, que es una instancia de apoyo a la organización interna de la Red Gastronómica del Valle Sur donde participa un representante de las Redes menores y que tiene como objetivo dinamizar la organización de la Red Gastronómica y una mejor articulación con las instituciones de la región. Los primeros logros conseguidos en este período son el haber mejorado el grado de asociatividad entre los afiliados, así como la integración a la Red Mayor del Festival Gastronómico de la Gallina, promovido en Huasao y Oropesa.

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Principales logros y dificultades en el proceso

En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo económico local

Desde el 2004, todas las municipalidades del Valle Sur habían consolidado las instancias de desarrollo económico dentro de su estructura orgánica, dotándose de instrumentos de gestión y personal capacitado a través de los cursos taller en desarrollo económico local impartidos por la Escuela de Formación Municipal del Centro Guaman Poma. Formación que se consolidó en el año 2006 con la implementación del Diplomado en Gestión del desarrollo económico local impartido por la hoy denominada Escuela de Gobernabilidad del Centro Guaman Poma. La importancia dada a esta función se percibe en el incremento del gasto municipal en este rubro, principalmente entre los años 2004 y 2006, para realizar actividades conjuntas en el fortalecimiento de la Red Gastronómica. El éxito de la experiencia motivó también a que algunas municipalidades del valle comenzaran a desarrollar nuevas iniciativas de promoción económica como la de carpintería de madera en San Sebastián y la crianza de animales menores y forraje en Saylla y Oropesa, entre otras.

Durante el año 2007, el rol municipal en la promoción a las actividades económicas experimenta un estancamiento debido a la lenta inserción de los nuevos funcionarios en el trabajo que se venía realizando a través de la Mancomunidad. Disminuye la participación de los regidores en la Comisión Técnica del CID, así como el apoyo de las municipalidades en la promoción de los festivales gastronómicos, generando malestar en los participantes de las redes y en algunos casos, como el de Lucre, enfrentamiento por la decisión del alcalde de disminuir el apoyo a la experiencia gastronómica del pato. Otra de las dificultades fue la discontinuidad en el proceso de certificación, así como un retraso en definir la gestión de la “marca” territorial y formalizarla ante los órganos competentes. Este retraso se debe a su vez, entre otras cosas, a la reciente formalización de la Mancomunidad, especialmente a la obtención de su Registro Único del Contribuyente (RUC).

El nivel de consolidación alcanzado por la Red Gastronómica ha incidido en que actualmente se retome el apoyo de la Mancomunidad con la conformación del Comité Coordinador de Gastronomía del Valle Sur, donde participan los representantes de las redes. Si bien no todas las municipalidades han asumido cabalmente este compromiso, se comienza a notar un mayor impulso para que la Red se articule mejor con las instituciones de la región y mantenga su posicionamiento en el mercado gastronómico.

En articulación de actores

A diferencia de otras redes, la Red Gastronómica surge de un proceso de articulación entre actores públicos y privados para promover el desarrollo integral de un territorio que trasciende los límites políticos administrativos. La conformación del Consejo Interdistrital (CID) del Valle Sur, los procesos participativos de planificación y ejecución de acciones concretas, habían generado ya una actitud de compromiso entre los actores sociales y políticos que facilitó su articulación para incidir en el desarrollo de las economías locales.

El CID ha tenido una función importante en el desarrollo de la gastronomía del Valle Sur, logrando articular a las cinco municipalidades bajo un solo objetivo: incrementar la afluencia de turismo local y hacer del Valle Sur el principal destino gastronómico de la Región Cusco.

En este proceso la Comisión Técnica Interdistrital de Turismo y Gastronomía

jugó un papel importante promocionando con fuerza la estandarización del servicio y la articulación con otras instituciones públicas y privadas de la región, como la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) para la certificación de las empresas, lo que abonó en el posicionamiento de la Red en el mercado revalorando la gastronomía tradicional del valle.

En la competitividad empresarial

Se ha logrado el posicionamiento del Valle Sur en la región como destino gastronómico del turismo local y nacional. En ello han contribuido la acertada selección del segmento de mercado orientado al turismo local y nacional, la fuerte promoción desarrollada a través de los festivales y el proceso de estandarización que identifica a los establecimientos afiliados a la red con una marca de certificación. Sin embargo, se observa una clara diferenciación en los resultados alcanzados por los empresarios de restaurantes y los emprendedores que participan en los festivales gastronómicos.

En el primer caso, los restaurantes del Valle Sur son ya conocidos como una experiencia modelo a nivel regional y nacional sobre certificación del servicio, reconocida por instituciones turísticas como la Asociación de Agencias de Turismo de Cusco. Esta denominación ha contribuido a incrementar la confianza del consumidor en la oferta gastronómica del Valle Sur, aumentando en un 400% la afluencia a los establecimientos del valle, incluidos los consumidores de los estratos de mayores recursos económicos (estratos A y B). Se ha logrado también un cambio en la cultura empresarial capitalizando los empresarios sus negocios a través de la inversión en infraestructura, mobiliario y otros requerimientos para mejorar la calidad de su oferta de servicios culinarios. Asimismo, los requisitos para obtener el distintivo de calidad, que los posiciona mejor en el mercado, han llevado a que se formalicen las empresas afiliadas a la red, contando ya todas con licencia de funcionamiento e inscripción en DICERTUR.

En el caso de los emprendedores, el nivel de competitividad logrado es menor. Desde un inicio no se tomó en cuenta la necesidad de utilizar estrategias diferenciadas tratándose de dos sectores con perfiles diferentes. Esto recién fue identificado en las acciones para mejorar la calidad de los productos, que requerían de evaluaciones personalizadas. Con los empresarios de los

restaurantes no existieron problemas para que se los capacitara y evaluara durante todo el proceso, yendo desde las condiciones de higiene y manipulación de alimentos hasta los servicios al cliente, pero los emprendedores mostraron mucha resistencia para recibir en sus casas al evaluador que revisara las condiciones higiénicas en la preparación de alimentos.

Otro de los factores que generaron una deserción de los emprendedores fue que el éxito de la experiencia en el Valle Sur motivó a otras municipalidades a realizar festivales gastronómicos, saturándose el mercado. Sin embargo, los que decidieron permanecer en la actividad gastronómica han comenzado a desarrollar negocios complementarios a los festivales, como venta de buffet a instituciones o público en general y en algunos casos la apertura de restaurantes; esto permite sustentar que la experiencia de participación en redes ha logrado también viabilizar iniciativas, pasando los emprendedores de una cultura de subsidio a una cultura de emprendimiento para mejorar sus ingresos.



Empresarios de la Red Mayor en atención a autoridades del Valle Sur

En la capitalización local

Uno de los principales logros de la Red Gastronómica es haber generado un mayor compromiso de los empresarios con los procesos de desarrollo del Valle Sur.

“Yo antes no estuve integrada, la red gastronómica ha hecho que me integre realmente a lo que es la sociedad en general, que no solamente era mi negocio, mi trabajo sino también pensar el desarrollo de nuestro distrito, de nuestra localidad, ver el bienestar de la población, y que como delegada debía participar mas en los CDD's, en los presupuestos participativos. Ahora

hay mayor solidaridad, ya no es solo Saylla, es todo lo que es la Red Gastronómica del Valle Sur. Ahora lo más importante es que nos hemos hermanado todos los distritos, con las compañeras de San Jerónimo, San Sebastián, Lucre nos damos algunas sugerencias de como debemos mejorar, que esperamos, cual es nuestra visión de nosotras y tener ese posicionamiento dentro del departamento del Cusco y dar a conocer la Red Gastronómica del Valle Sur. Nuestro lema es “En el valle sur la vida es mas sabrosa”. Judith Kana Rondón (integrante de la Red Gastronómica del Valle Sur)

Asimismo, el incremento de la afluencia de visitantes al Valle Sur ha permitido generar nuevos puestos de trabajo en los restaurantes, que si bien siguen siendo empresas familiares, están requiriendo incrementar personal, principalmente los fines de semana. La inversión privada también se ha incrementado abriendo nuevos restaurantes campestres. Estos, aunque no se integran a la red, han solicitado participar en los procesos de certificación.

Algunas de las municipalidades del Valle Sur han realizando acciones para complementar la oferta gastronómica con la recreación y el turismo vivencial, mejorando la infraestructura existente, los servicios básicos y la protección de sus recursos naturales, como la recuperación del río Huatanay y los humedales. Se ha identificado proyectos importantes como el de infraestructura turística en torno a la laguna de Huacarpay en Lucre, infraestructura recreativa en Saylla, formación de artesanos ceramistas en la comunidad de Ccorao en San Sebastián y el desarrollo de la artesanía en tejido plano y turismo vivencial en las comunidades de Oropesa. Todas estas iniciativas pueden ser articuladas a la Red Gastronómica. Estos proyectos estaban programados para ejecutarse en el 2007, pero el cambio de gestión en la mayoría de las municipalidades viene generando retrasos en su implementación y en otros casos hace que no se dé continuidad a estas iniciativas.

Los impactos alcanzados por la Red Gastronómica motivaron también a que la Comisión de Turismo y Gastronomía comenzara a desarrollar acción conjunta con la Comisión de Desarrollo Agropecuario para articular a expendedores con productores a través de la promoción de la crianza de cuyes y patos utilizados en la gastronomía tradicional del valle. Este proceso es aún incipiente; solo en el caso de la crianza de patos en Lucre se había alcanzado algunos logros a partir del proceso de capacitación iniciado por el Centro Guaman Poma, llegando a cubrirse el 70% de

la demanda de los expendedores. En el caso de la crianza de cuyes, a pesar de haberse tratado de impulsar la articulación entre productores y expendedores, no se logró mayores resultados debido a que los precios no son aún competitivos frente a los que provienen de Arequipa y de otros territorios. Tampoco se ha podido articular a los productores agrícolas, quienes tienen su propio mercado y solamente destinan el excedente al Valle Sur, lo que no cubre la demanda.

3.1.2 LA RED DE CARPINTEROS DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN

Antecedentes

La actividad industrial de fabricación de muebles en madera había experimentado un importante desarrollo en la provincia de Cusco, concentrándose en San Sebastián el 63% de empresarios de las micro y pequeña empresas de este sub sector, lo cual representa el 34% de la PEA distrital. Los pequeños empresarios estaban organizados en tres asociaciones que reunían a 120 empresarios, Patrón San Sebastián con 60 integrantes, Túpac Amaru con 18 y Señor de Huanta con 33 empresarios. El nivel de competitividad de estos empresarios era débil, pues no tenían identificado su mercado objetivo, carecían de mecanismos de estandarización y estrategias de posicionamiento, la rentabilidad de sus negocios era escasa y tenían una elevada merma de materias primas.

Para comercializar sus productos se instalaban los días domingo en la berma central de la Av. de La Cultura, zona de alto flujo vehicular que representaba un riesgo para los comerciantes y compradores. A este sitio concurrían no solo los carpinteros de muebles de San Sebastián sino de otros distritos de Cusco e inclusive del departamento de Puno. En el año 2003 la municipalidad, con el propósito de comenzar el reordenamiento del comercio ambulatorio, decide reubicarlos a la avenida Cusco, en una zona próxima al mercado, que es cerrada al tránsito vehicular los días domingo, logrando ordenar a los comerciantes por grupos y haciendo que estos asumieran el trabajo de la limpieza del área y el pago de la seguridad. En el año 2004 ya se había logrado ordenar a los comerciantes por grupos e incluso ellos asumían la limpieza del área y el pago de la seguridad. En ese mismo año, ante la presión de los vecinos y comerciantes del mercado, la municipalidad convocó a los carpinteros para proponerles apoyar las gestiones de compra de un terreno.

A la convocatoria sólo asiste el 40% de los empresarios y la propuesta no llega a formalizarse.

Inicio de la experiencia

El Centro Guaman Poma venía acompañando algunos procesos de fortalecimiento para la gestión municipal a través de la Escuela de Formación Municipal, como la formulación de su Plan de Desarrollo Concertado y la capacitación a los funcionarios en materia de planificación y gestión administrativa. En este proceso San Sebastián se incorpora a la Mancomunidad del Valle Sur y decide crear la Gerencia de Desarrollo Socio-económico-ambiental, dentro de la cual se conforma la División de Desarrollo Económico.

Paralelamente a las acciones de ordenamiento comercial iniciadas por la municipalidad y que fueron descritas líneas arriba, esta nueva instancia creada empieza a recibir capacitación y asesoría de la Escuela de Formación Municipal del Centro Guaman Poma, siendo uno de los primeros ejes priorizados a trabajar el de carpintería en madera. Es así que en el segundo semestre del año 2003 y con la incorporación del Vivero de Empresas Cápac⁴ a la propuesta, se convoca a un Encuentro de Carpinteros con el objetivo de discutir la problemática del sector. Producto de este encuentro se programaron una serie de reuniones en las que poco a poco fue disminuyendo la participación de los empresarios carpinteros. Esto debido, entre otras cosas, a que los carpinteros no sentían ningún beneficio concreto por su participación en estas reuniones y, por otro lado, a que la participación de la municipalidad aún era débil, a pesar de haberse creado ya la instancia de promoción económica.

La participación de los funcionarios en cursos taller y en Diplomas de capacitación vinculados al tema de desarrollo económico local, así como su

4 Centro de formación de jóvenes empresarios en el sector de la carpintería en madera, que funciona hace más de 15 años y tiene como objetivo contribuir al desarrollo del sector maderero. Utiliza la metodología de Incubadoras de Empresas mediante la cual luego de tres años de formación y acompañamiento permanente los alumnos salen con su propio negocio de carpintería. Es reconocido por el Ministerio de Educación como Instituto Superior Tecnológico Ccápac. Anteriormente tenía reconocimiento de Centro de Educación Ocupacional (CEO).

inserción en la experiencia de conformación de la Red Gastronómica del Valle Sur, le permitió a la municipalidad contar con personal idóneo y más calificado para intervenir en estos procesos. Esto se evidenció especialmente a partir de mediados del año 2004, en el que ya institucionalizada la nueva gerencia en su estructura orgánica y habiéndose dotado de instrumentos de gestión administrativa, se identifican con la asesoría del Centro Guaman Poma siete subsectores estratégicos: gastronomía tradicional que se articula a la Red del Valle Sur, carpintería en madera, crianza de cuyes, metal mecánica, floricultura, artesanía en cerámica y turismo de aventura. Entre ellas se prioriza el fortalecimiento de los dos primeros subsectores, aunque posteriormente la municipalidad amplía su esfera de actuación a los demás subsectores excepto el de metal mecánica, que no se llega a abordar.

A partir del segundo semestre del año 2004, con el cambio de funcionarios en la Subgerencia de Desarrollo Socio Económico, se decide impulsar definitivamente este sector, para lo cual era necesario retomar el interés de los carpinteros. En base a la experiencia del Vivero de Empresas Ccápac del Centro Guaman Poma se propone un Plan de Capacitación a los empresarios carpinteros, el mismo que en un inicio no tuvo la acogida esperada. Es por esta razón que hacia el primer semestre del año 2005 se plantea la necesidad de cambiar la estrategia para interesar a los empresarios carpinteros. La municipalidad convoca a los empresarios del subsector de carpintería a un “desayuno empresarial”, donde participan tanto productores como comerciantes. Como resultado de este nuevo acercamiento entre empresarios y municipalidad surge la idea de organizar ferias para ir conformando los grupos interesados en participar en acciones promocionadas por la municipalidad.

Se acuerda también que en estas ferias se exhiban y comercialicen productos de calidad y que tengan garantía, lo cual lleva a plantear algunos requisitos para los participantes, generándose la necesidad de implementar programas de capacitación y asistencia técnica que permitan a los empresarios carpinteros acceder a las ferias. Este cambio de estrategia tuvo éxito y poco a poco los carpinteros empezaron a valorar la importancia de la formación para estandarizar sus productos y por ende mejorar su competitividad, aunque inicialmente lo hicieron porque valoraron la feria como un beneficio concreto que satisfacía sus intereses y los animaba a participar en reuniones y programas de capacitación y asistencia técnica.

Es así que la Municipalidad y el Centro Guaman Poma, a través de su Escuela de Formación Municipal y el Vivero de Empresas Ccápac, implementan un programa de capacitación para los grupos organizados, donde se abordan aspectos técnicos relacionados al proceso productivo, estrategias de ventas y diseño de la feria, implementándose además el proceso de certificación de muebles.

Durante el año 2005 se desarrollan tres ferias, las dos primeras con el nombre de “Gran Feria del Mueble Sebastiano” y la tercera con el nombre de “Gran Feria Merca Mueble”.

Las ferias tuvieron un gran impacto, lo que motivó a que los 80 empresarios que habían participado respondan a la convocatoria de la municipalidad para iniciar la elaboración del Plan de Desarrollo del Subsector de Carpintería, presentando además en el Presupuesto Participativo un proyecto que incorpora componentes de capacitación, organización de ferias y pasantías a experiencias similares. Paralelamente la municipalidad inicia el plan de ordenamiento urbano del distrito, donde se rescatan las acciones de ordenamiento del comercio ambulatorio llevadas a cabo en años anteriores.

La conformación de las Redes de Carpinteros

El Plan de Desarrollo del sector es finalizado a inicios del 2006; con la participación de los grupos organizados se elabora una propuesta de trabajo integral que incluía acciones de capacitación y asesoría técnica, promoción de ferias de comercialización e iniciación del proceso de certificación de muebles para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Con este plan de trabajo se diseña una nueva imagen de la ferias, con el nombre de MERCAMUEBLE, donde participan 80 empresarios representantes de las Asociaciones Patrón San Sebastián, Señor de Huanca y Túpac Amaru, realizándose en ese año 3 ó 4 ediciones de la misma. En ese momento un grupo mayoritario de empresarios valoró la feria como un espacio que los estaba uniendo, inclusive la mayoría ya la identificaba como la Red “Merca Mueble” y no solo como el nombre de la feria. Sin embargo, y en función de sus intereses, los empresarios se empiezan a juntar en grupos más pequeños, conformándose inicialmente dos redes, la Red Mundo Mueble y la Red Merca Mueble, que toma el nombre de la feria, que comienzan a liderar el proceso.



Logo de la Primera Feria del Mueble "Mercamueble"

La conformación de las redes fue un proceso natural, pues a mayor cantidad de integrantes en un grupo, mayores serán los intereses diferenciados. Sin embargo, este criterio no fue entendido por un sector de los empresarios carpinteros, que consideraron la aparición de Mundo Mueble como una deslealtad de parte de sus mismos compañeros, inclusive acusaron al Centro Guaman Poma de promover la división del grupo. Recién después de un tiempo los empresarios comprendieron que las redes se conforman de manera voluntaria y se consolidan en base a la confianza que desarrollen sus integrantes y a partir de la identificación de intereses comunes.

Por esta y otras razones no se llega a conformar una red mayor, ya que los intereses de las redes en ese momento no eran coincidentes, existiendo además ciertos conflictos entre ellas, por lo que se decide que cada una coordine de manera independiente con la municipalidad.

Con los grupos organizados en redes se realizan actividades para el desarrollo de capacidades técnicas y empresariales a través de un sistema modular y asesorías técnica personalizadas, llevadas a cabo por el personal del Centro Guaman Poma, con el objeto de dotar a los empresarios de las herramientas necesarias para elevar su competitividad. Paralelamente se desarrolla un diagnóstico sobre las condiciones de producción de cada taller para revisar la calidad de los productos ofertados y dar inicio al proceso de certificación con los grupos organizados para un mejor posicionamiento en el mercado.

A partir de este diagnóstico se determinan los criterios de calificación, definiendo parámetros que abarcan desde la selección de la madera hasta el acabado final, pasando por los procesos de habilitado y ensamblado. Con estos criterios se elabora el reglamento interno y el Vivero de Empresas Ccápac asume la función de la certificación en las categorías Premium y Dinamic, aplicando la normatividad de INDECOPI, institución con la cual coordina. Los empresarios de la Redes Mundo Mueble y Merca Muebla son los primeros en implementar la certificación con la finalidad de estandarizar los productos en sus respectivas ferias.

Durante estos años se realizaron también pasantías con los empresarios y autoridades al parque industrial de Villa El Salvador y al distrito de La Victoria para que conocieran experiencias sobre organización y gestión empresarial, el proceso de desarrollo del parque industrial de Villa El Salvador y el rol que venían asumiendo las municipalidades de La Victoria y Villa El Salvador.

La organización de las ferias, las acciones de capacitación, la certificación y el

trabajo articulado con la municipalidad, habían dado los primeros resultados en la promoción del desarrollo económico. Con estas acciones el gobierno local legitima su gestión promotora ante el sector privado empresarial, quien ve incrementadas sus ventas así como la posibilidad de insertarse en nuevos mercados que exigen mayor calidad en los muebles. La estrategia de asociarse y vincularse a la municipalidad comienza a ser valorada por los empresarios.

Al inicio de la nueva gestión municipal el apoyo a las redes disminuye notablemente debido principalmente a que el nuevo personal de la Gerencia de Desarrollo Socio Económico carecía de conocimientos y capacidades adecuadas para continuar con la experiencia del impulso a redes económicas. Esto es enfrentado por la



Empresarios carpinteros en capacitación

Red Mundo Mueble, que moviliza a cerca de 300 empresarios de las diferentes asociaciones para generar un diálogo con la municipalidad, conformando una Coordinadora de Redes y Asociaciones de Carpinteros del distrito de San Sebastián, la cual plantea cuatro puntos a ser atendidos: i) retomar las acciones de promoción del desarrollo económico local, ii) simplificación de procedimientos de otorgamiento de licencia de funcionamiento, iii) exoneración de las multas a los talleres de carpintería y iv) identificar un área para la reubicación de los talleres de carpintería. El éxito de esta demanda permitió que la municipalidad retomara el apoyo al sector, aunque este se centró principalmente en la organización de ferias de comercialización y, en menor medida, en el fortalecimiento de las redes. La municipalidad hace cambios en la Subgerencia de Desarrollo Socio Económico, dándole otra orientación, reforzando su trabajo con el sector de la carpintería en madera y comenzando también a trabajar en la promoción de emprendimientos en otros subsectores, a través de concursos empresariales.

Otro de los elementos que incidió en que la nueva gestión retomara su rol en la promoción del desarrollo económico local, y especialmente en el subsector de carpintería, fue que la experiencia de las Redes Mundo Mueble y Merca Mueble había logrado trascender el espacio distrital generando incidencia ante la Dirección Regional de Producción y Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional. Esto permitió que se identificara la carpintería de muebles como una de las actividades con gran potencial en la región, incorporándola en el proyecto “Fortalecimiento de la Competitividad de los Sectores Económicos” de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Para la implementación de este proyecto fueron identificadas siete Asociaciones de Empresarios Productores de la provincia de Cusco, dentro de las cuales se encuentran las redes conformadas en San Sebastián y otros carpinteros organizados en asociaciones.

En el marco de este proyecto se realizan acciones de coordinación entre el Gobierno Regional, el Centro Guaman Poma y COPEME⁵, con la finalidad de aunar esfuerzos entre los entes promotores del subsector, organizando el “Primer Encuentro de Empresarios del Sector Carpintería”, donde participaron alrededor de 200 carpinteros. En este evento se abordaron aspectos sobre Desarrollo Económico, Competitividad Empresarial, Asociatividad Empresarial, Nuevas Tendencias en Diseño y Estilo, Innovación Tecnológica en el sector y Mercados Internacionales,

entre otros.

El encuentro promueve la creación del Comité Regional de Promoción de la Industria del Mueble y Afines, integrado por la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, la Dirección Regional de Producción, la Municipalidad Provincial de Cusco, las Municipalidades Distritales de San Sebastián y Santiago, COPEME y el Centro Guaman Poma de Ayala. Una de las primeras actividades de este Comité fue la organización de la “Expo Mueble Cusco 2008”. Este fue un evento de carácter provincial, realizado fuera del ámbito territorial de San Sebastián, pero en el cual la mayoría de participantes eran empresarios sebastianos. Esta exposición venta destacó por el alto nivel de calidad de los muebles presentados, muchos de los asistentes pensaron que eran muebles traídos de la ciudad de Lima. El éxito de esta feria ha sido altamente valorado por los participantes, ya que a muchos de ellos les ha permitido un incremento sustancial de sus ventas:

“Se debe de organizar este tipo de eventos donde el empresario muestre mucha creatividad y calidad de muebles; en estos eventos se debe dar incentivos al esfuerzo de los empresarios, porque en esta feria he entregado 700 tarjetas y las ventas luego de la feria se han incrementado significativamente”. Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble

Un elemento que vale la pena destacar es la creación e incorporación de la Red Toka Madera conformada por ex alumnos del Vivero de Empresas Ccápac, que le dio mayor dinamismo al sector y contribuyó con el tema de innovación tecnológica en diseño, estructuras y acabados. Sus integrantes, todos jóvenes, habían desarrollado estas habilidades durante su proceso formativo de tres años en el Vivero.

En vista de que en determinado momento las redes presionaron para que las ferias solo se realicen con algunas de ellas, la Municipalidad de San Sebastián junto con el Centro Guaman Poma deciden organizar la Gran Feria del Mueble Sebastiano, convocando la participación de las diferentes redes y asociaciones, siendo el requisito fundamental superar las barreras de la certificación, independientemente de la organización a la que pertenezca el empresario.

Actualmente existen las siguientes organizaciones:

-
- 5 Consorcio de Organizaciones de Apoyo y Promoción al Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas.

- Red de Empresarios Merca Mueble:	38
- Red de Empresarios Mundo Mueble:	16
- Red de Empresarios Toka Madera:	09
- Red de Empresarios Export Mueble:	40 (2008)
- Asociación Señor de Huanca:	30
- Asociación Tupac Amaru:	09
- Asociación Patrón de San Sebastián:	64

El comportamiento de las redes en este proceso no es uniforme; mientras que algunas atravesaron un período de debilitamiento organizacional, desarticulándose



Feria del Mueble.

de la municipalidad y de los procesos de capacitación y certificación, otras se han fortalecido a nivel de organización, vinculándose fuertemente con la municipalidad y otras entidades públicas y privadas. Producto del dinamismo para establecer alianzas estratégicas, los procesos de producción de los empresarios de estas redes han mejorado, implementándose parámetros de estandarización, lo que les permite incrementar las ventas y posicionarse en mercados más exigentes como restaurantes y hoteles.

“En el año 2003 vendíamos nuestros muebles al público en general, ahora nuestros compradores exigen mejores acabados, nuevos diseños y muebles bien contruidos. Además de atender a ese cliente que es exigente, también estamos ganando nuevos mercados, recibimos pedidos de familias, hoteles y restaurantes y evidentemente nuestras ventas han aumentado”. Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble.

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Principales logros y dificultades del proceso

En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo económico local

La principal dificultad es la débil continuidad de los procesos por parte de la nueva gestión. Lo que se había avanzado en la capacitación y fortalecimiento de los promotores económicos municipales se pierde por el cambio total del personal y el diferente enfoque que manejaban las nuevas autoridades sobre su rol en la promoción de los procesos de desarrollo económico. La actual gestión tiene una visión diferente de las funciones municipales, orientadas casi exclusivamen-

te a la prestación de servicios y a acciones tangibles de corto plazo que no están vinculadas a procesos de más largo alcance. A esto se suma la renovación casi total de funcionarios que venían participando en la experiencia y que habían desarrollado capacidades para la implementación de acciones promocionales en torno al desarrollo económico.

Si bien la presión de los empresarios de carpintería ha logrado que se retomen algunas actividades de promoción, estas son todavía débiles. No existen planes y proyectos para continuar trabajando con el subsector y se ha disminuido el presupuesto municipal asignado a la División de Desarrollo Económico. Esto está generando frustración y desconfianza en los empresarios para continuar trabajando coordinadamente con la municipalidad.

“Mire, cuando empezó la nueva gestión prácticamente no había un acercamiento de parte del municipio y nosotros hemos tenido que agarrar y decir queremos trabajar, queremos hacer esto, esto significa que ellos no entendían lo que estábamos haciendo. Actualmente están apoyando algo, digamos, por ejemplo, al promover la primera feria de creatividad empresarial... Hemos participado en el Presupuesto Participativo pero ha sido sesgado por parte del municipio. Nosotros hemos pedido que todos los segmentos se sigan consolidando en cuanto a capacitaciones y, digamos, en las exposiciones o ferias. Hemos ganado el segundo puesto pero la municipalidad ha priorizado la actividad que ellos querían”. Aurelio Noa Quispe, Presidente de la Red Mundo Mueble.

“La municipalidad no tiene un interés genuino, a veces notamos que por la coyuntura dan cierto apoyo y a veces se descuidan. Lo que vemos es que recién un poco quiere despertar el municipio pero aún le falta, el tema de la municipalidad pasa por un aspecto crucial, el tema de los profesionales, o sea de los técnicos, no encontramos, no satisfacen nuestras demandas, nuestras expectativas, frustran nuestras expectativas, no es como en la anterior gestión. La autoridad municipal debe tomar una decisión, debe conversar con los sectores micro empresariales, no solamente en aspectos como el tema de la licencia o el tema genérico, sino aspectos que tienen que ver con el desarrollo económico de las microempresas. En esa parte yo creo que el alcalde y

los mismos técnicos desconocen ese trabajo, el tema de desarrollo económico”. Benito Molleapaza, Red Merca Mueble.

En la articulación de actores

El liderazgo ejercido por la municipalidad, que contaba con una estructura de promoción económica sólida y con profesionales idóneos, permitió vencer la desconfianza y el desinterés de los empresarios para participar en la experiencia, logrando articular en redes a la mayoría de los empresarios carpinteros del distrito. Los conflictos internos entre empresarios no permitieron generar una articulación entre las diferentes redes, realizando cada una de ellas coordinaciones en forma independiente con la municipalidad, lo que genera cierta debilidad para incidir en un mayor apoyo de las autoridades, especialmente en términos de recursos a través de los procesos de Presupuesto Participativo. Sin embargo, en momentos de crisis, como durante el cambio de autoridades, se logra coordinar para exigir la continuación de las acciones de promoción económica por parte de las autoridades locales. En esta coordinación jugó un papel importante la Red Mundo Mueble, que es una de las más dinámicas.

Las ventajas de la asociatividad son valoradas por los empresarios, ya que les han permitido beneficiarse con las acciones de capacitación y certificación, así como articularse con otros entes promotores del sector, de nivel local, regional y nacional, y con los diferentes entes promotores del sector público y privado de nivel local y regional, como la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, la Municipalidad Provincial de Cusco, COPEME y el Centro Guaman Poma, entre otros.

“La ventaja de estar organizados es mucho, es bastante el solo hecho de estar organizados, ya implica varias cosas, una de ellas es por ejemplo abaratar costos, tener confianza, entre todos analizar los problemas, proyectarnos, fijarnos objetivos de corto y largo alcance. Ya tener una visión de grupo, o sea el estar organizado implica muchas cosas positivas por supuesto. Y con las instituciones privadas de igual forma, hay instituciones que están direccionalizadas para hacer un soporte de los productores. En este caso mi red y toda las redes que existen en San Sebastián tienen un soporte de instituciones tanto públicas como privadas”. Benito Molleapaza, Red Merca

Mueble.

“Cuando vamos en conjunto nos identificamos, trabajamos como MUNDO MUEBLE, por ejemplo en la última Expo-feria que organizó la región y era el primero que decía: todos estos son los componentes, trabajamos en equipo; incluso hace poco hemos sido invitados a una Peruvian-expo, en la cual hemos trabajado bien, todos trabajaban para MUNDO MUEBLE, habían tarjetas, las fotografías de todos los componentes, o sea no hay egoísmo por esa parte, o sea las personas que llevan los muebles no trabajan para ellos sino para toda la red”. Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble.

En competitividad empresarial

Existe una mejora sustancial en términos de estándares de calidad de la producción de muebles, lo que les ha permitido ingresar a un mercado más exigente, incrementando la demanda de sectores de mayores ingresos. En esto ha contribuido significativamente el proceso de capacitación y certificación proporcionado por el Vivero de Empresas Ccápac. Esto ha permitido que el distrito de San Sebastián se venga posicionando como el “distrito del mueble”.

“La certificación es una muestra de un trabajo bien hecho, pues ganamos la confianza de los clientes y los empresarios nos sentimos contentos de que estamos haciendo un buen trabajo; es más, los clientes buscan ya los muebles certificados, saben lo que están comprando y que les va a durar para un buen tiempo, pero la actitud de los compañeros en la parte técnica debe cambiar para que la certificación no se haga solo para una exposición, sino que se haga su patrón de vida, algo que debe marcar la diferencia con relación a los demás. Eso se logra con una red consolidada, una red con aspiraciones de seguir superándose y, por qué no decirlo, a exportar.” Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble

Lo que no se ha podido determinar todavía es el impacto sobre la rentabilidad del sector. Si bien los beneficiarios manifiestan que han mejorado sus ingresos, no han incorporado todavía en la gestión de sus empresas instrumentos para analizar la evolución de la estructura de costos y beneficios obtenidos con su

participación en las redes.

“A raíz de la conformación de la red y además del desarrollo de capacidades, en el tema de los ingresos hemos ido mejorando. Hoy día veo que mis compañeros de la Red Merca Mueble a través de las ferias que venimos haciendo ya se dirigen a un segmento económico conformado principalmente por empresarios, profesionales y técnicos que tienen solvencia económica, porque de alguna manera la calidad de los productos ha mejorado y eso tiene un precio agregado, un valor agregado, y eso nos permite tener utilidades constantes”. Benito Molleapaza, Red Merca Mueble

Se ha logrado también un cambio en la cultura empresarial generando liderazgos importantes que orientan la capitalización de las empresas. La Red Mundo Mueble cuenta ya con un local propio para la exposición y venta de sus productos y la Red Merca Mueble está gestionando la implementación de un local conjunto para los integrantes de la red.

“En este momento mi red ya va a tener un mercado permanente, un local de venta permanente, estamos en eso y creo ya que con eso vamos a dar un salto cualitativo..., tenemos reglamentos y normas que deben ser cumplidos en el local permanente. Por ejemplo, el tema de estandarizar los productos, de la calidad, porque eso marca la diferencia”. Benito Molleapaza, Red Merca Mueble

En capitalización local

Los logros de la experiencia han generado una apuesta territorial por el desarrollo del sector de la carpintería, no solo a nivel de San Sebastián sino a nivel regional, como uno de los sectores con mayores potencialidades para generar eslabonamientos y aportar al desarrollo económico de la provincia de Cusco. En el distrito de San Sebastián, el crecimiento de este sector ha ocasionado que algunas entidades financieras como la Caja Municipal, Mi Banco, Banco de Crédito, hayan abierto sus agencias facilitando el acceso al financiamiento para los empresarios del sector de carpintería y otros sectores económicos.

“Antes no querían saber nada, desconfiaban de nosotros, pero ahora que nos hemos fortalecido y se ve nuestro trabajo digamos serio, con certificación y con más ayuda de Guaman Poma como facilitador o capacitador, los bancos incluso han apostado. Ahora hay CAJA MUNICIPAL, MI BANCO, CREDINKA y van a aparecer más bancos y están que nos ofrecen créditos, ahora nos buscan”. Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble.

Asimismo, el desarrollo del subsector carpintería ha dinamizado la articulación y eslabonamiento con otros agentes como aserraderos y ferreterías, generando también mayor demanda de mano de obra para sus unidades económicas.

“Antes había tres o cuatro aserraderos, actualmente hay más de quince; también han crecido las ferreterías, han abierto por doquier empresas y en el tema de transporte generamos bastante movimiento. Entonces podríamos decir que los carpinteros hemos hecho posible que en San Sebastián se hayan instalado nuevos negocios. Ese es el gran aporte de los carpinteros en el tema de generación de empleos”. Benito Molleapaza, Red Merca Mueble.

“Antes trabajaba con un operario, ahora trabajo con cinco operarios, esa es una muestra de que mi empresa se está capitalizando y creciendo”. Aurelio Noa, Presidente de la Red Mundo Mueble.

Frente a la dinámica de este sector una de las debilidades de la municipalidad es no haber vinculado este proceso a los aspectos de compatibilidad en el uso del suelo, para orientar la localización de los nuevos locales en concordancia con la normatividad de su Plan de Desarrollo Urbano; esto permitiría un crecimiento ordenado de las unidades económicas del territorio.

3.2 LA RED DE ARTESANOS PRODUCTORES DE PÍSAC

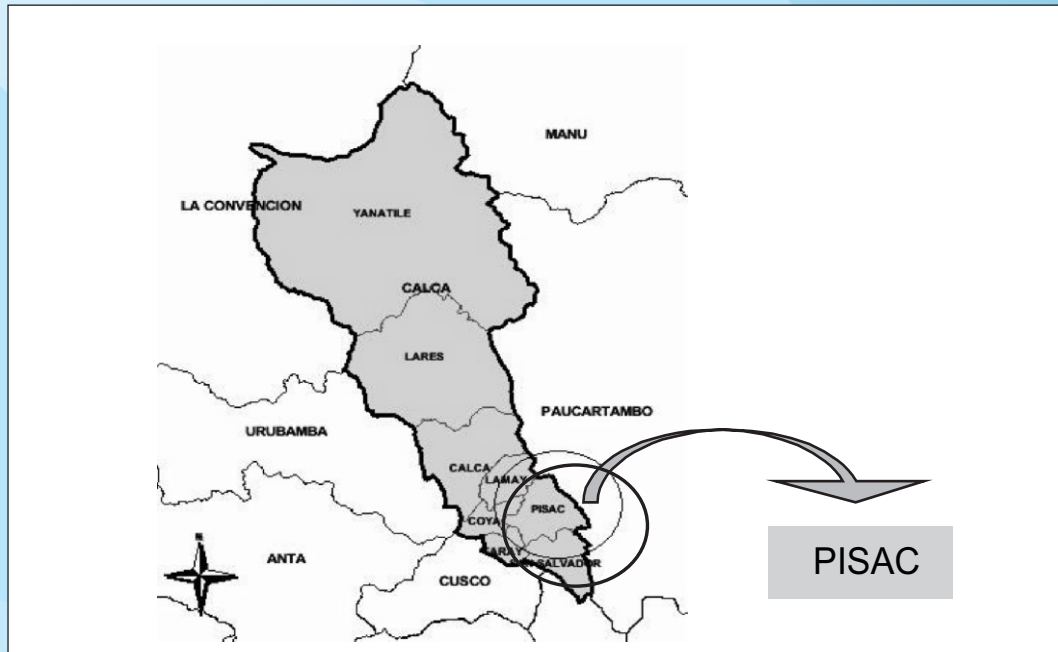
Características del ámbito de intervención

El distrito de Písac, ubicado en el departamento del Cusco, provincia de Calca, tiene una superficie de 148,25 Km², que representa el 5.44% del total de la

superficie de la provincia. Limita por el norte con los distritos de Lamay y Colquepata, por el este con el distrito de Colquepata, por el oeste con los distritos de Coya y Taray y por el sur con los distritos de Taray y San Salvador. Está conformado por las Comunidades Campesinas de Amaru, Ampay, Ccotataqui, Chahuaytiri, Cuyo Chico, Cuyo Grande, Maska, Ccotabamba, Pampallacta, Paruparu, Sacaca y Viacha, las que ocupan un total de 12,301.71 Has., que representan el 8.06% del total de la provincia.

Cuenta con una superficie agrícola de 2,899.22 Has., de las cuales 987.31 son bajo riego y 1,911.91 son de secano, además de 6,404.05 Has. de tierras con pastos naturales y 2,222.13 Has. de montes y bosques.

MAPA DE LA PROVINCIA DE CALCA



La geomorfología del distrito está determinada por un valle estrecho formado por el río Vilcanota, que discurre de sur a norte. El valle está rodeado de colinas pedregosas en cuyas partes altas existen lagunas que constituyen un valioso recurso hídrico hasta ahora poco aprovechado. A ambas márgenes del río se localizan tierras de alta fertilidad y pampas de pastos naturales. El distrito cuenta además con recursos forestales constituidos por bosques nativos y recursos minerales no metálicos. Posee también grandes recursos paisajísticos y patrimoniales, siendo el principal el Parque Arqueológico de Intihuatana, ubicado en la cercanía del centro urbano y que constituye el principal punto de atracción del turismo. Los otros recursos turísticos localizados en sus diversas comunidades no son todavía adecuadamente aprovechados.

Características socio-económicas del territorio

Población

El distrito de Písac alberga una población de 9,444 habitantes, que representa alrededor del 15.% de la población de la provincia de Calca, y tiene una densidad poblacional de 63.6H/Km². Es predominantemente rural (63.75%), existiendo en los últimos años una tendencia a la concentración en la zona urbana. En términos de estructura por sexo los porcentajes son similares.

CUADRO N° 10
POBLACIÓN DISTRITO DE PISAC -2007

Población	Casos	%
Urbano	3,422	36.25 %
Rural	6,018	63.75 %
Total	9,440	100.00 %

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

CUADRO N° 11
POBLACIÓN POR SEXO 2007

Categorías	Población	%
Varón	4,718	49.98 %
Mujer	4,722	50.02 %
Total	9,440	100.00 %

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

La tasa de analfabetismo total es de 21%, siendo más elevada en mujeres (28%) que en varones (15%).

CUADRO N° 12
TASA DE ANALFABETISMO SEGÚN SEXO

	Varón		Mujer		Total
Sí sabe leer y escribir	3750	85%	3216	72%	6966
No sabe leer y escribir	686	15%	1242	28%	1928
Total	4436	100%	4458	100%	8894

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

El Mapa de Pobreza elaborado por el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) en el año 2007 identificaba al distrito en la categoría de muy pobre y el Informe sobre Desarrollo Humano en el Perú publicado por PNUD en el 2005 lo ubicaba con un IDH de 49.1%, muy por debajo del promedio del Departamento de Cusco (60.6%).

La población económicamente activa (PEA) representa el 39% de la población en edad de trabajar (PET), existiendo una tasa de desempleo del 4%. La tasa de actividad de las mujeres es notoriamente menor a la de los hombres.

CUADRO N° 13
INDICADORES SOBRE PET, PEA TASAS DE ACTIVIDAD Y RATIO
DESEMPLEO

VARIABLE	VALORES
Población total de Pisac	9,440
Población en edad de trabajar (PET)	8,151
Población Económicamente Activa (PEA)	3,185
Ocupada	3,060
Desocupada	125
INDICADORES	
Tasa de actividad de los varones	62%
Tasa de actividad de las mujeres	34%
Tasa de desempleo	4%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

CUADRO N° 14
POBLACIÓN OCUPADA Y DESOCUPADA 2007

POBLACIÓN	%
Población ocupada	96%
Población desocupada	4%
Total	100%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

Las actividades económicas que concentran el mayor porcentaje de la PEA son las relacionadas a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (40%), seguidas por las actividades orientadas a las industrias manufactureras (18%) y en tercer lugar se encuentra el comercio al por menor (15%).

CUADRO N° 15
PEA OCUPADA POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL DISTRITO

ACTIVIDADES	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	40%
Industrias manufactureras	18%
Construcción	5%
Comercio por menor	15%
Hoteles y restaurantes	6%
Transporte, almac. y comunicaciones	5%
Admin. Púb. y defensa; p. Secur. Soc. Afil.	2%
Otras actividades, serv. comun., soc. y personales	2%
Actividad económica no especificada	3%
Otras actividades	6%
Total	100%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

Actividades económicas

Agricultura

La producción agrícola se caracteriza por la gran variedad de productos andinos obtenidos gracias a las ventajas de los diversos pisos ecológicos. Sin embargo, este sector agropecuario no cuenta con políticas adecuadas para su desarrollo, contando solo con apoyo técnico de organismos no gubernamentales.

La totalidad de las tierras de cultivo pertenecen a 885 familias, predominando parcelas menores a 1.5 Has.

Actividad comercial

Esta actividad se ha desarrollado principalmente en el comercio de productos artesanales, siendo la capital del distrito el eje de las transacciones. La comercialización se lleva a cabo a través de mercados, ferias semanales y fiestas patronales y aniversarios de creación política.

La feria principal se realiza semanalmente los días martes, jueves y sábado en la plaza principal de Písac, albergando actualmente a más de 1000 personas, de las cuales 700 son vendedores de productos de artesanías y 300 pequeños productores que comercializan productos agrícolas andinos de acuerdo a la estacionalidad. A ella concurren también artesanos y pequeños productores de localidades vecinas.

Actividad turística y artesanal

Actualmente la principal dinámica económica gira en torno al turismo, por encontrarse el distrito dentro del circuito turístico del Valle Sagrado y contar además con importantes conjuntos arqueológicos. Esto ha permitido que se oferten diversos servicios como los establecimientos de hospedaje, restaurantes, venta de artesanías y productos locales y, en menor escala, servicios de transporte turístico proporcionados por agencias de viaje que se localizan en el centro urbano.

Ligada al turismo se ha desarrollado la actividad artesanal, la cual se ha convertido en una de las actividades más atractivas para generar el autoempleo. Entre las actividades artesanales más destacadas se encuentran la producción de cerámica, los tejidos tradicionales, la platería y la talla en piedra y madera, entre otras.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

A fines del 2005, la Municipalidad Distrital de Písac implementa, con la asesoría del Centro Guaman Poma, sus instrumentos de gestión administrativa (ROF, MOF, CAP) e inicia un rediseño de su Estructura Orgánica incorporando el Departamento de Desarrollo Económico y Gestión Social. Esta instancia se institucionaliza en enero del 2006, proponiéndose como objetivo promover y dinamizar

las economías locales a través del desarrollo de la competitividad de las actividades económicas estratégicas identificadas en el eje estratégico de turismo, comercio y patrimonio del Plan de Desarrollo Concertado.

Para ello se plantea, en primer lugar, atender la problemática de las actividades artesanales mediante el apoyo en la innovación, la mejora de la productividad y la promoción del asociativismo como elementos claves para facilitar su mejor inserción en el mercado y contribuir al desarrollo integral de su jurisdicción.

La importancia de la artesanía en el distrito de Písac

En el distrito de Písac siempre ha existido una larga tradición artesanal, aunque con el paso de los años algunos oficios tradicionales han ido desapareciendo o ya no tienen la misma incidencia que tuvieron en otros tiempos, debido principalmente a los bajos ingresos generados por esta actividad, a pesar de contar con un potencial mercado turístico. Los productos artesanales del área se caracterizan por reflejar una identidad regional propia y por la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales provenientes de las culturas precolombinas, tanto en el proceso productivo como en los diseños utilizados. Otra de las características básicas del sector es la habilidad natural y creatividad de los artesanos, quienes elaboran sus productos a mano o con la ayuda de herramientas o instrumentos mecánicos, pero prevaleciendo el trabajo manual.

Entre las principales actividades artesanales encontramos la cerámica, peletería, bisutería, confecciones y tejidos de alpaca, joyería y pintura popular y en menor proporción la bordadura, imaginería, coreoplastía, cerería, muñequería, mascarería, cestería, hojalatería, tallado en madera, retablería y decoraciones en pan de oro. Estos productos son realizados dentro del núcleo familiar y con tecnología tradicional.

Antes de la experiencia la comercialización de estos productos se realizaba de manera individual, sin organización ni asistencia técnica que posibilitaran una mejor inserción en el mercado que viniera aparejada del crecimiento y desarrollo de la actividad. Sin embargo, pese a esta problemática, y por ser una zona eminentemente turística, se mantenía la actividad artesanal familiar en tejidos, cerámica y platería, como medio para incrementar los bajos niveles de ingresos provenientes principalmente de la actividad agropecuaria.

Inicio de la experiencia de promoción del desarrollo económico local

Asumiendo el nuevo rol en la promoción del desarrollo económico local, la municipalidad convoca, en ese mismo año, a instituciones interesadas en enfrentar la problemática de los pequeños artesanos para iniciar un trabajo coordinado. Se llevaron a cabo talleres donde participaron el Ministerio de Agricultura, DIRCETUR, el Corredor Puno Cusco y el Centro Guaman Poma. El fruto de estas reuniones fue el establecimiento de un Plan de Trabajo Concertado para la promoción de las actividades artesanales, asumiendo cada participante el compromiso de apoyar la experiencia de Písac. Paralelamente, la Municipalidad de Písac firma un convenio interinstitucional con el Centro Guaman Poma con el objetivo de contar con una capacitación especializada y asesoría permanente en el fortalecimiento, seguimiento y monitoreo del promotor municipal para una adecuada intervención en los procesos de desarrollo económico.



Reunión interinstitucional entre agentes públicos y privados.

Una de las primeras actividades llevadas a cabo por el Departamento de Desarrollo Económico y Gestión Social con el apoyo del Centro Guaman Poma, fue la de fomentar una cultura emprendedora en el distrito de Písac, realizando jornadas y encuentros a nivel urbano y rural con los artesanos, donde se sensibilizó acerca de la importancia de emprender una actitud de cambio y de ser protagonistas de su propio desarrollo frente a la creciente crisis económica que viene atravesando nuestro país.

Se realizó también un curso taller para todos los funcionarios de la municipalidad, cuyo objetivo era sensibilizar sobre el rol promotor del gobierno local en el desarrollo de las economías locales y dar a conocer los enfoques para su puesta en práctica.

En marzo del 2006, el Departamento de Desarrollo Económico, junto con las

Gerencias de Desarrollo Urbano y Rentas, participa en la identificación de los subsectores que presentaban mejores posibilidades para contribuir al desarrollo económico del distrito. Para efectuar esta preselección se tuvieron en cuenta las dimensiones de análisis propuestas por el Centro Guaman Poma: la dimensión social (creación de empleo, incidencia en población prioritaria, contribución al proceso de capitalización social), la competitiva (participación y posicionamiento en el mercado, precio, demanda del mercado, expectativas de utilidad) y la dimensión política (respuesta a intereses de grupo, aprovechamiento de oportunidades de otras entidades, conservación de recursos naturales).

La ponderación de los criterios de análisis permitió reconocer a los subsectores de tejido plano, cerámica y platería como las actividades con mayores potencialidades para guiar el proceso de desarrollo económico del distrito.

Los resultados de esta pre-selección fueron socializados y validados en una reunión con las diferentes gerencias municipales, para luego dar inicio a la convocatoria de todos los artesanos que participan en estas actividades con la finalidad de iniciar el diagnóstico de cada subsector. Esta convocatoria tenía también como objetivo sensibilizar y explicar las ventajas y beneficios de la conformación de redes en lo familiar, comunal y distrital e identificar a los artesanos que tenían interés y estaban dispuestos a emprender esta iniciativa.

Con la finalidad de analizar la problemática de cada subsector e identificar sus necesidades claves, la promotora de desarrollo económico de la municipalidad realizó una pequeña encuesta, la cual contó con la participación activa de los artesanos, especialmente de los artesanos tejedores de las comunidades de Sacaca, Amaru y Cuyo Grande. Los resultados fueron socializados en un taller con el conjunto de los artesanos, donde se identificó también a todos los agentes que participan en la cadena subsectorial y las relaciones existentes entre ellos. Como producto del diagnóstico se llegó también a identificar intereses comunes, definir retos y la forma de enfrentarlos, facilitando la conformación de las redes.

En todo este proceso jugó un papel importante la promotora municipal, quien había sido capacitada por el Centro Guaman Poma a través de la Escuela de Formación Municipal y el equipo de Desarrollo Económico. El liderazgo alcanzado por esta profesional favoreció el trabajo en equipo pues desempeñaba sus funciones con transparencia y alto grado de compromiso, generando confianza en los artesanos para participar en la experiencia.

Principales características de los subsectores seleccionados

El subsector de tejido plano está conformado mayoritariamente por mujeres de las comunidades de Amaru, Sacaca y Cuyo Grande, zona caracterizada por la extrema pobreza, quienes complementan sus ingresos familiares con la producción de prendas de vestir como ponchos, mantas, polleras, llicllas, chumpis, chullos y chalecos con técnicas tradicionales incaicas. Comercializaban sus productos en forma individual a intermediarios en condiciones desfavorables. Sus ingresos económicos oscilan entre los sesenta y ochenta nuevos soles mensuales y el número de miembros de la familia varía entre 6 a 8 personas. Existieron algunas iniciativas que buscaban promover la organización de mujeres dedicadas a la textilera tradicional, pero que no prosperaron por falta de financiamiento y de apoyo institucional.

El subsector de cerámica está compuesto por dos grupos, los que se dedican a la producción desde la fase inicial pero no daban el acabado final y los que se dedicaban a la comercialización. Dentro de los artesanos productores existen también dos grupos, los que desarrollan cerámica utilitaria y los que producen cerámica decorativa como keros, salamanca, nacimientos, ajedrez, etc.; ambos utilizan también técnicas tradicionales. Desarrollan su actividad en pequeños talleres ubicados en sus viviendas, donde participa toda la familia, siendo principalmente los varones los encargados de la producción y las mujeres de su comercialización. El número de miembros de la familia oscila entre 4 a 5 personas y tienen un ingreso promedio familiar mensual de 400 nuevos soles. Tanto los artesanos productores como los que se dedican exclusivamente a la comercialización participan en el mercado ferial que se realiza semanalmente en Písac.

En el caso del subsector platería existían muy pocos artesanos que participaban en toda la cadena productiva, dedicándose la gran mayoría a la comercialización. Los artesanos productores no accedían a la comercialización de sus productos al turista o consumidor final, sino que eran proveedores de algunos comerciantes que colocaban sus productos en la feria de Písac, lo cual implicaba desaprovechamiento de algunas oportunidades que proveía el mercado y agentes externos en apoyo al sector. Sus ingresos son superiores a los de las otras actividades artesanales, por la gran demanda de estos productos, oscilando entre 800 y 1000 nuevos soles mensuales. Sus principales productos son de joyería (aretes, anillos, pulseras, etc.), existiendo algunos que también realizan trabajos de escultura en

plata, repujados y trabajo en bronce.

La conformación de la Red de artesanos

En abril del 2006 se conforma la Red de artesanos productores del distrito de Písac, planteándose como objetivo “mejorar los procesos productivos, su comercialización, la promoción y acceso a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales” como medio para incidir en los procesos de desarrollo económico del distrito. Para cumplir con ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar capacidades productivas
- Mejorar sus ingresos económicos
- Acceder a asistencia técnica y capacitación
- Contar con apoyo por parte de instituciones
- Acceder al mercado para la comercialización de sus productos

La Red agrupa a un total de 58 artesanos productores entre tejedores, ceramistas y plateros, organizados en tres redes menores: Tejido tradicional plano away, con 28 artesanas productoras de tres comunidades del distrito de Písac: Amaru, Sacaca y Cuyo Grande; Cerámica, con 18 artesanos productores y Platería, con 12 artesanos productores y comercializadores del centro poblado del distrito de Písac.



Reuniones de coordinación de las redes.

El nivel educativo de los participantes de la Red de Artesanos de Tejido Plano es bajo, contando el 93% de los participantes con nivel primario, mientras que en la Red de Artesanos Productores en Cerámica los participantes cuentan con educación secundaria y tres de ellos han realizado estudios en un instituto profesional de mando medio. Los mayores niveles educativos se encuentran en la Red de Artesanos Productores y Comercializadores en Platería, donde todos los participantes cuentan con formación técnica superior de mando medio.

Una de las primeras actividades de la Red fue elaborar un reglamento para normar el comportamiento interno, definiendo sus obligaciones con respecto al aporte de los participantes, el acceso a recursos y servicios de asistencia técnica. Cada una de las redes se organiza nombrando un coordinador de trabajo y tres delegados (de disciplina, compras y promoción), elaborando su plan de acción con

la asistencia técnica de la promotora municipal.

Paralelamente, la instancia de desarrollo económico local elabora un Plan Operativo Anual que oriente el crecimiento de la actividad de los artesanos de las redes. Dicho plan fue elaborado a partir de la información recogida en el análisis subsectorial y con la participación activa de los artesanos, programando acciones en base a los presupuestos disponibles para promocionar la economía del distrito de Písac. La elaboración del Plan Operativo Anual facilitó canalizar recursos para su implementación, tanto de los presupuestos municipales disponibles como de otras instituciones privadas.

La presentación de proyectos en los procesos de Presupuestos Participativos fue también un avance en la articulación de actores, ya que con anterioridad a la conformación de las redes los empresarios no participaban en estos procesos con proyectos orientados a fortalecer sus actividades económicas.

Con el apoyo de la municipalidad, el Centro Guaman Poma y el Proyecto Corredor Cusco Puno desarrollaron cursos de capacitación para mejorar la calidad de los productos y lograr niveles de estandarización con el fin de buscar una mejor articulación con el mercado artesanal. Los cursos de capacitación se complementaron con asistencia técnica personalizada, con la finalidad de verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos, realizando la promotora municipal el monitoreo de las nuevas prácticas.

Para lograr la estandarización de los artesanos productores en tejido Away se identificó a las principales tejedoras que tenían dominio en diseño y acabados, las mismas que a través de cursos talleres capacitaban al resto de sus compañeras, lo que permitió mejorar los acabados y diseños de mantas, ponchos y llicllas, entre otros.

En la Red de Artesanos Productores en Cerámica se desarrollaron cursos que abordaron todo el proceso productivo, provisión de materia prima, preparación de pasta, técnica de secado, torneado, pintado, quemado y acabados, lo que ayudó a que los artesanos mejoraran la variedad de productos que realizan (tasas, flores, platos, azucareros, ceniceros, entre otros). Se realizó también un estudio para definir el tipo de cerámica que debían ofertar, identificándose la cerámica utilitaria como la de mayor potencialidad en el mercado por la demanda de hoteles y restaurantes de la zona. En este proceso no se tuvo en cuenta las capacidades de inversión económica de los integrantes de las redes, por lo que la gran mayoría optó por continuar con la cerámica decorativa, que requiere un menor gasto en el proceso

productivo.

Para la capacitación a los artesanos productores en platería, se contrató a un especialista quien, a través de diversos cursos y asesorías técnicas, contribuyó a que los artesanos dominaran nuevas técnicas en cuanto al tallado de piedras, abrillantado, blanqueado, pulido y fundido, contribuyendo a que los productos finales alcanzaran mejoras en su calidad.

En la etapa inicial, el 80% de los gastos de cada red en las actividades de promoción de sus productos, así como en la capacitación, estuvo subvencionado por la municipalidad y otras instituciones públicas y privadas prestadoras de apoyo empresarial, asumiendo los participantes el 20% de los gastos. Se realizaron pasantías y algunas ferias para la promoción y comercialización de los productos artesanales, como la del mercado solidario de Awanakancha, ubicado en el camino Cusco-Písac.

Durante este proceso surgen conflictos entre los artesanos ceramistas y plateros con los tejedores para su participación en las ferias promocionales, por lo que la municipalidad decide implementar un Centro de Exposición Artesanal (EXPO-ARTE TÍPICO PISAC), ubicado en el primer piso del palacio municipal. En este centro, pensado en un inicio como zona de exposición y venta, participaron todos los integrantes de la Red de artesanos, lo que permitió un acercamiento directo de los productores con la demanda, eliminando la inmensa cadena de intermediarios. Actualmente el centro es solo de exposición, manteniéndose para la comercialización las ferias tradicionales.

En el año 2007, las nuevas autoridades deciden en un inicio no continuar con la red de artesanos del distrito de Písac, ya que esta actividad no estaba contemplada en su programa de gobierno, sino que era heredada de la anterior gestión, y por considerarla insostenible. Por su poco conocimiento sobre la importancia de promover el desarrollo económico modifica también el rango de la dependencia dedicada a este fin, transformando el Departamento de Desarrollo Económico y Gestión Social, institucionalizado por la anterior gestión, en un Área, la cual además no contaba con un promotor idóneo. Frente a esta situación los artesanos se organizan y generan incidencia en la municipalidad junto al Centro Guaman Poma, demostrando que era un subsector estratégico en el distrito de Písac y que debía seguir siendo impulsado. A través de un proceso de negociación, la municipalidad decide contratar a un profesional, dando continuidad al trabajo con la red de artesanos. A partir del mes de mayo del 2007 se inicia la elaboración e implementación de

un plan de acción a través de diversos talleres de capacitación entre los artesanos de Písac, la municipalidad y el Centro Guaman Poma de Ayala, pero la nueva promotora de desarrollo económico decide retirarse en diciembre del 2007 debido a que la municipalidad no le brindaba facilidades para ejercer su función, incumpliendo también con los compromisos asumidos con los actores locales.



Exposición de productos artesanales en la Feria Expo Arte 2007.

En el mes de enero del 2008 se contrata a un nuevo promotor y se comienza a dar continuidad a algunas actividades con la red de artesanos, pero para el Área de Desarrollo Económico y desde la visión del nuevo promotor, este sector seguía sin ser considerado como una de las principales actividades a ser promovidas.

Frente a esta situación el Centro Guaman Poma se compromete en el año 2008 a realizar un nuevo plan de acción con el Área de Desarrollo Económico, pero con una intervención puntual, transfiriendo la mayor responsabilidad en la ejecución de acciones a la municipalidad.

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Principales logros y dificultades

En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo local

Hasta fines del 2006 se habían logrado cambios importantes en las autoridades y funcionarios, desarrollando capacidades para asumir su rol en la promoción del desarrollo económico. El departamento de Desarrollo Económico y Gestión Social de aquel entonces contaba con un plan de acción y un presupuesto mínimo, lo que le permitió la contratación de una promotora con capacidades para asumir su función. Esta promotora tuvo un rol importante en la conformación de las redes, incentivando a los artesanos a cohesionarse y articularse a la municipalidad para dinamizar las economías locales.

Todo este trabajo se pierde con el cambio de gestión, cuando, como es común en todas las municipalidades del país, se comienza con cambiar a casi todo el personal, especialmente a los funcionarios. Esto crea un estancamiento de las intervenciones iniciadas por la anterior gestión y una frustración en la población, que en un momento se había sentido alentada a tener un mayor protagonismo en el desarrollo de sus localidades, comprometiéndose a generar alianzas con el nivel político.

La actitud pasiva de la nueva gestión en lo referido a su rol en los procesos de desarrollo económico ha comenzado a modificarse, aunque con lentitud y con algunas acciones tendentes a facilitar los procesos de comercialización y la

articulación con otros agentes. Esto debido al reclamo de las redes para que continúe el proceso ya iniciado; sin embargo, la mayor dificultad para retomar el impulso de acciones de desarrollo económico local es la actual carencia de personal idóneo para asumir esta función.

“El primer año se sintió el apoyo de la municipalidad, tuve la oportunidad de capacitarme y asistir a una feria en ese primer año; el apoyo ahora no se siente. En el año 2006 nosotros hemos participado en el presupuesto participativo y se consiguió un presupuesto de aproximadamente 72,000 nuevos soles para el año 2007 para las tres redes..., ese dinero se usó para otras actividades de la municipalidad y no así para la red a pesar que entonces les exigimos que se ejecute a través de la oficina de desarrollo económico. Recién ahora (2008) estoy viendo que la municipalidad quiere trabajar el tema y están otra vez motivados para trabajar”. Antonia Sotolino Maque, integrante de la red de tejido Away.

En la articulación de actores

Los niveles de cohesión y dinamismo de los integrantes de las redes logrados con la anterior gestión municipal comienzan a debilitarse con el ingreso de nuevos funcionarios que desconocen el rol promotor de la municipalidad en el desarrollo económico. Esto ha generado un desánimo y deserción de algunos de sus integrantes, pero a pesar de ello algunas redes han continuado funcionando y desarrollando actividades conjuntas, dentro de sus posibilidades, para la promoción de sus productos, especialmente la red de tejedoras que se han posicionado en el mercado solidario de Awanakancha.

“Esporádicamente voy a visitarlos para ver como están avanzando; siempre había ese acercamiento con ellas porque ese es mi compromiso, son personas muy participativas, seguían trabajando en la red en la medida de sus posibilidades, me mostraron lo que seguían avanzando, se habían articulado hasta el año pasado (2007) a corredores, incluso se habían ido hasta Puno, Taquile. De 28 que empezaron ahora eran 42, ellas incluso están capacitando en otras localidades, ya no lo toman como un segundo trabajo sino más permanente, que les puede generar mayores ingresos y se involucra toda la

familia”. Virginia Cáceres Huayta, ex promotora municipal 2005 - 2006.

“Al menos para mi la red es una ventaja porque he aprendido mucho. Esta red de productores artesanos la hemos inscrito en los registros públicos. Somos reconocidos entonces, solamente falta reforzar con buenos capacitadores y concienciar más a los compañeros porque uno a veces tiene ideas para hacer cosas pero la gente no te colabora porque están decepcionados con la municipalidad, porque no hay apoyo por parte de la municipalidad. Nuestro alcalde es una persona que ni siquiera tiene conocimiento de esto, ya no es igual esta oficina de Área de Desarrollo Económico”. Teodoro Canales Ccahuas, presidente de la Red de Artesanos de Pisac, del segmento de ceramistas.

En competitividad empresarial

Si bien se logró transferir algunas destrezas al conjunto de los artesanos para mejorar su proceso productivo, solo en el caso de las tejedoras se pudo estandarizar los productos mejorando notablemente su inserción en el mercado.

Los plateros y ceramistas estaban ya insertados en el mercado a través de las ferias semanales, pero no todos participaban en la totalidad del proceso productivo. En el caso de los ceramistas se logró, a través de la capacitación y asistencia técnica, que algunos artesanos que solo se dedicaban a una fase de la producción, como acabado final, pudieran asumir todo el proceso, desde la producción de materia prima hasta el acabado final, lo que les significó un ahorro en la inversión mejorando la rentabilidad de su actividad.

El mayor logro con las artesanas tejedoras fue su participación directa en la comercialización eliminando a los intermediarios y obteniendo un precio justo por sus productos. El contacto directo con los clientes y las exigencias sobre determinadas características las llevaron también a mejorar el proceso productivo, con la utilización de tintes naturales para recuperar los colores e iconografías originales de la zona. Con ello lograron incrementar notablemente la rentabilidad de su negocio.

“Con la capacitación no solo en el tema productivo en el tejido sino también en el tema de comercialización, hemos aprendido cómo vender al turista y ahora

tejemos de acuerdo a como quiere el turista. Antes solo tejíamos como se podía, pero ahora tejemos de acuerdo a como quiere la gente, el turista, eso hemos aprendido gracias a las capacitaciones. Ahora podemos vender un poco más, tenemos mayores ingresos para las familias”. Martha Layme Yapu, presidenta de la Red de Tejido Away.

“Cuando empezamos el año 2005 tenían un ingreso por decir de 60 soles por mes de ingresos, cuando finalizamos el proyecto de acuerdo a las encuestas realizadas se incrementaron sus ingresos a 100 nuevos soles por haberse articulado a este mercado solidario. En la parte de producción cambiaron; inicialmente, por ejemplo no conocían mucho de temas de tejido, en acabados, en lo que es el tema del teñido. Entonces cuando hicimos todo este proceso las señoras terminaron aprendiendo y mejorando el acabado de sus productos y empezaron a diversificar. Inicialmente solo se producían chalinan, con la red se empezó a diversificar viendo ya la demanda del mercado”. Virginia Cáceres Huayta, ex promotora municipal 2005 - 2006.

Una de las mayores dificultades para el desarrollo de las capacidades empresariales fue la heterogeneidad de los integrantes de la redes, especialmente en la red de ceramistas y plateros, donde participaban tanto productores como comercializadores con intereses marcadamente diferenciados, caso que no se daba entre las tejedoras, que eran exclusivamente productoras. A pesar de haberse enfatizado la necesidad de conformar la red con productores, los responsables de la municipalidad no tomaron en cuenta las recomendaciones, convocando desde el inicio a ambos sectores.

La conformación de una Red mayor que aglutinara a todos los artesanos no fue tampoco una estrategia acertada, ya que sus intereses no son coincidentes, creando dificultades en su articulación con la municipalidad. Tanto en el desarrollo de capacidades como en el apoyo a su inserción en el mercado se debió plantear estrategias diferenciadas, tomando en cuenta las características de cada subsector y la identificación de mercados para cada uno de sus productos.

3.3 LA RED DE ENGORDE DE GANADO VACUNO EN EL DISTRITO DE QUIQUIJANA

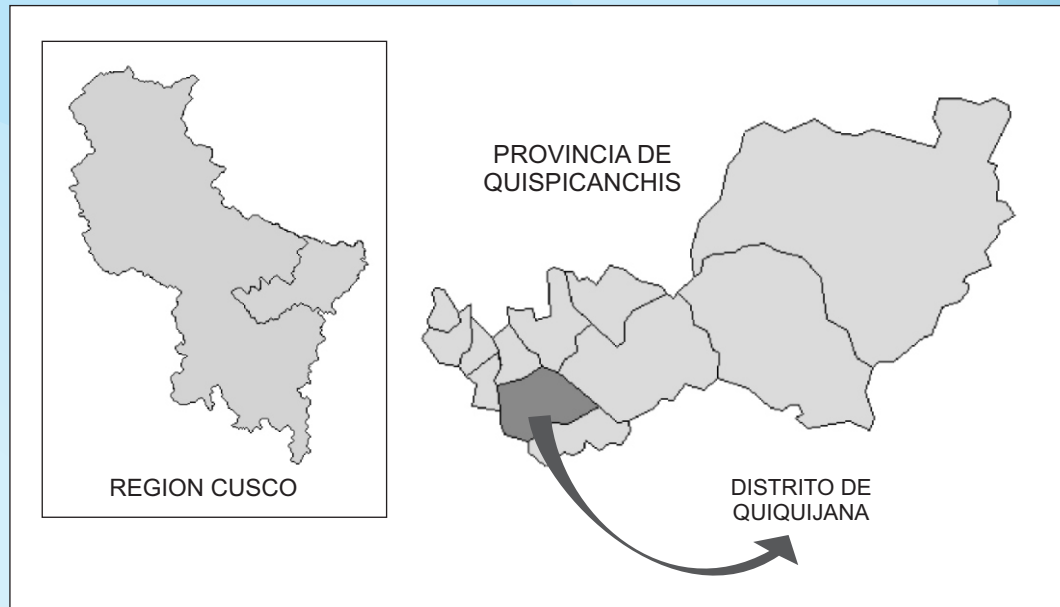
Características del ámbito de intervención

Ubicación de la experiencia

Región : Cusco

Provincia : Quispicanchi

Distrito : Quiquijana (360.9 km²)



Población

El distrito de Quiquijana alberga una población de 10.340 habitantes, lo cual representa alrededor del 13% de la población de la provincia de Quispicanchi y una densidad poblacional de 28.7 Hab/Km². Es predominantemente rural (85.62%), existiendo similitud en los porcentajes de distribución por sexo.

CUADRO N° 16
POBLACIÓN POR ÁREA DE RESIDENCIA

CATEGORÍA	CASOS	%
Urbano	1486	14.37
Rural	8854	85.62
Total	10340	100%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

CUADRO N° 17
QUIQUIJANA: POBLACIÓN TOTAL POR SEXO

CATEGORÍA	CASOS	%
Hombre	5140	49.71
Mujer	5200	51.29
Total	10340	100%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

La población rural se encuentra distribuida en 16 Comunidades Campesinas (Ttío, Huaraypata, Pampaquehuar, Accopata, C. Quiquijana, Colcha, Huaccaytaqui, Hurinccosco, Callatiac, Hayuni, Llama, Sachac, Quemporay, Pataquehuar, Usio y Antisuyo) y 5 anexos (Huathua Laguna, Yananpampa, Callacunca, Nañuran y Cera Cera).

Según el censo del 2005, si bien los índices de analfabetismo se habían reducido de 46.07% (en 1993) a 31.12%, seguían siendo altos, con mayor incidencia en el sector femenino (50,5%) Según este mismo censo, en los niveles educativos alcanzados el mayor porcentaje en hombres es el de quinto grado de primaria y solo un 12% tiene secundaria completa. En las mujeres el 85% solo accedió al tercer grado de primaria y un 7% a secundaria completa.

El Mapa de Pobreza elaborado por el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) en el año 2007 identificaba al distrito en la categoría de pobreza extrema y el Informe sobre Desarrollo Humano en el Perú elaborado por PNUD en el 2005 lo ubicaba con un IDH de 39%, muy por debajo del promedio del departamento de Cusco (60.6%).

Servicios básicos

El análisis de la disponibilidad de servicios nos demuestra el problema de “ruralidad” en cuanto a la escasa expansión de dichos servicios. Solo el 25% de la población cuenta con agua potable, un 20% con servicios de desagüe y 35% con electricidad.

Comunicación

Las comunidades de Ttío, Huaraypata, Accopata, Quiquijana y Colcha cuentan con acceso a través de la vía asfaltada Cusco-Sicuani, mientras que a las demás comunidades solo se accede por trochas carrozables.

Solo la capital del distrito y dos centros poblados (Urinqosqo y Llama) cuentan con servicios telefónicos, mientras que 6 centros poblados de 16 tienen servicios de televisión. El servicio de internet se brinda en la capital del distrito a través del colegio secundario.

Población Económicamente Activa

La población económicamente activa (PEA) representa el 37.3% de la PET

(población en edad de trabajar). El 63.15% son varones y el 36.84% son mujeres. La tasa de actividad masculina es de 63.29% y la tasa de actividad femenina es de 29.27%, mostrándose una tasa total de desempleo del 7.57%, siendo considerablemente mayor en las mujeres.

CUADRO N° 18 A
INDICADORES SOBRE PET, PEA

Variables	Total	Varones	Mujeres
Población en edad de trabajar	8683	4301	4385
Población económicamente activa	3249	2194	1055
Ocupa	3003	2052	951
Desocupada	246	142	104

CUADRO N° 18 B
TASAS DE ACTIVIDAD Y RATIO DESEMPLEO

Indicadores en %	Total %
Tasa de actividades hombres	63.29%
Tasa de actividades mujeres	29.27%
Tasa de desempleo	7.57%

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

En cuanto a la estructura de la PEA según categoría ocupacional, predominan los trabajadores independientes (51.61%) y en segundo lugar los trabajadores familiares no remunerados (29.07%).

CUADRO N° 19
QUIQUIJANA PEA POR CATEGORÍA OCUPACIONAL

Categoría	Casos	%
Empleado	149	4.96
Obrero	325	10.82
Trabajador independiente o por cuenta propia	1550	51.61
Empleador o patrono	82	2.73
Trabajador familiar no remunerado	873	29.07
Trabajador del hogar	24	0.80
Total	3003	100

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

La agricultura, ganadería, caza y sivicultura son las actividades económicas que concentran casi la totalidad de la PEA (77.86%), lo que caracteriza a Quiquijana como un distrito rural.

CUADRO 20
QUIQUIJANA PEA POR RAMAS DE ACTIVIDAD OCUPACIONAL

CATEGORÍA	CASOS	%
Agri., ganadería, caza y silvicultura	2338	77.86
Explotación de minas y canteras	2	0.07
Industrias manufactureras	50	1.67
Suministro electricidad, gas y agua	3	0.10
Construcción	138	4.60
Venta, mant. y rep. veh. autom. y motoc.	8	0.27
Comercio por menor	156	5.19
Hoteles y restaurantes	49	1.63
Transp. almac. y comunicaciones	38	1.27
Intermediación financiera	1	0.03
Activit. inmovil., empres. y alquileres	12	0.40
Admin. pub. y defensa; p. segur. soc. afil.	39	1.30
Enseñanza	50	1.67
Servicios sociales y de salud	17	0.57
Otras activi. serv. comun., soc. y personales	7	0.23
Hogares privados y servicios domésticos	24	0.80
Actividad económica no especificada	71	2.36
Total	3003	100.00

Fuente: Censo Nacional 2007 XI Población y VI Vivienda, INEI.

Desarrollo de la experiencia

En el año 2003, la Municipalidad Distrital de Quiquijana toma conocimiento del trabajo que el Centro Guaman Poma de Ayala venía desarrollando en el Valle Sur y decide firmar un convenio con la Escuela de Formación Municipal del Centro Guaman Poma para que facilite los procesos de desarrollo económico en el distrito. Al momento de la firma del convenio la municipalidad solo contaba con el Plan de Desarrollo Concertado que, como en la mayoría de los casos, no precisaba las

actividades económicas estratégicas con mayor incidencia en el territorio para iniciar las actividades de promoción.

Si bien se contaba con un área que realizaba algunas acciones de apoyo a la agroproducción, esta no se encontraba institucionalizada en el organigrama municipal, ni se tenían los instrumentos de gestión adecuados para desarrollarla. Con el apoyo del Centro Guaman Poma se comienza, a través de la Escuela de Formación Municipal, a desarrollar capacidades en las autoridades y funcionarios para que puedan asumir el reto de la promoción del desarrollo económico.

Se crea el Departamento de Desarrollo Económico y se elaboran algunos instrumentos de gestión, como el Plan de Desarrollo Institucional, donde se identifica como uno de los ejes estratégicos la promoción del desarrollo económico local, planteándose como objetivo “Mejorar la producción agrícola y pecuaria basada en el uso de recursos naturales, implementando proyectos y programas de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a la demanda”. Se identifica, además, las actividades económicas estratégicas con capacidad de dinamizar las economías locales.

Con la participación activa de las comunidades campesinas y algunas instituciones privadas se identifican tres subsectores estratégicos: el de Engorde de Ganado Vacuno, la Producción de Flores y Producción de frutales de la zona, siendo el primero de ellos el que presentaba mayores ventajas para su desarrollo por las siguientes razones:

Disponibilidad de extensas zonas con pastos naturales, lo que permitiría que prosperen proyectos productivos orientados a mejorar la producción ganadera.

Proximidad a un mercado posicionado ya en la comercialización de este producto como es el de Combapata.

Capacidad para generar empleo en la población rural, fomentando el arraigo de los jóvenes en la zona y disminuyendo el proceso de migración y abandono de las zonas rurales.

Patrones culturales de las comunidades basados en la reciprocidad, que facilita la interacción de los campesinos y se refleja en la organización para la producción.

Aunque la municipalidad no contaba con demasiados recursos para implementar con fuerza acciones de promoción, con el apoyo del Centro Guaman Poma

se realizan las primeras actividades de apoyo al subsector, especialmente para la comercialización a través de las tabladas ganaderas, con el objetivo de generar confianza en los productores en el nuevo proceso a iniciar.

Una de las estrategias utilizadas fue la de impulsar la conformación de redes menores por comunidades o sector, ya que ello permitía desde un inicio mayor cooperación entre sus integrantes para poder insertarse mejor en el mercado, minimizando los costos de producción y aprovechando el desarrollo de capacidades apoyadas por la tradicional cooperación que existe entre los miembros de cada comunidad. Otro de los factores que incidieron para tomar esta estrategia es la característica geográfica de la zona, que no facilita la articulación cotidiana entre las comunidades, por su emplazamiento y déficit de caminos carrozables. La conformación de redes por comunidades facilitaba también la comercialización conjunta y era ventajosa para el comprador, ya que reducía el costo del flete.

La primera red de productores engordadores que se conforma fue la de la comunidad campesina Urin Qosqo, integrada por 20 productores, a quienes se capacita en temas de manejo ganadero (instalación de pastos, preparación de alimentos balanceados, sanidad animal e implementación de instalaciones para el engorde) y comercialización del toro engordado. La conformación de esta red fue apoyada por el Proyecto Corredor Puno - Cusco y también se articuló al trabajo desarrollado por el Proyecto de Manejo Sostenible de Suelos y Agua en Laderas (MASAL).

Después de tres meses del proceso de engorde se realiza, con el apoyo de la municipalidad, el primer festival del toro engordado, donde los participantes obtienen utilidades mayores que en las transacciones anteriormente realizadas. Esto tuvo como resultado incrementar el interés de los ganaderos para participar en la iniciativa, solicitando la réplica en otras comunidades.

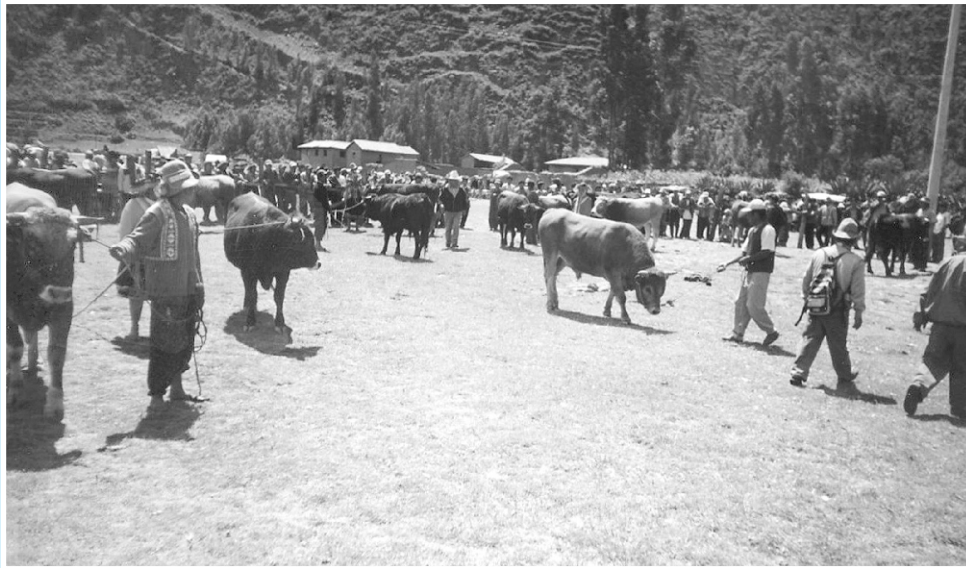
El éxito del festival permitió la aprobación de un Proyecto de Inversión Productiva presentado en el Presupuesto Participativo, lográndose obtener recursos para el siguiente año implementar la instancia de gestión económica con la contratación de promotores e iniciar las réplicas en otras comunidades.

A pesar del éxito de la iniciativa de los Festivales del Toro Engordado, estos no tenían todavía un enfoque de desarrollo económico muy definido y es recién en el año 2004, contando ya con recursos, que se inicia la elaboración del Plan del subsector y los Planes Operativos anuales. Para ello la municipalidad firma un convenio con MASAL, continúa con el apoyo del proyecto Corredor Puno-Cusco y

renueva el convenio con el Centro Guaman Poma. Para dar sostenibilidad y manejo adecuado a la experiencia, se comienza por reforzar la capacitación del nuevo personal contratado a través de su participación en el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico, donde se les provee de herramientas adecuadas para gestionar la iniciativa.

Se elabora el diagnóstico del subsector y el Plan de la Red con la participación activa de las comunidades campesinas e instituciones privadas. Asimismo, se identificaron las relaciones de coordinación y cooperación requeridas no solamente entre productores y municipalidad, sino también con otros agentes privados y no empresariales para impulsar la formación de redes (transportistas, comerciantes, veterinarias, rescatistas, así como instituciones no gubernamentales prestadoras de servicios empresariales).

Las nuevas capacidades logradas permitieron a la municipalidad consolidar y generar nuevas alianzas con instituciones públicas y privadas que promueven el



Festival de Toro Engordado en el distrito de Quiquijana

sector agropecuario, como el Proyecto Corredor Puno-Cusco, MASAL y World Visión Internacional, quienes participan, junto con el Centro Guaman Poma, en la capacitación a través de diferentes mecanismos como cursos-taller, asistencias técnicas personalizadas y consultas, aportando también con publicidad e implementación de los espacios de comercialización con la finalidad de eliminar las distintas barreras a las que se enfrentan las unidades económicas locales. Como producto de estas actividades se conforman cinco nuevas redes de productores.

En el Presupuesto Participativo para el 2005 se logra incrementar sustancialmente el presupuesto del Departamento de Desarrollo Económico, pudiendo continuar la réplica de conformación de redes menores en tres nuevas comunidades: Ñañuran, Quemporay y Huaccaytaki. Con la asesoría del Centro Guaman Poma la municipalidad elabora el Plan Operativo Anual del Departamento de Desarrollo Económico y realiza tres nuevos festivales del Toro Engordado, donde se incrementa el número de participantes, así como sus ventas y utilidades.

Para reforzar el desarrollo de capacidades de las autoridades y funcionarios de la región Cusco en la promoción del desarrollo económico y en otros aspectos vinculados a la gestión pública local, la Escuela de Formación Municipal del Centro Guaman Poma propicia una pasantía a Andalucía, España, con el objetivo de que puedan conocer otras experiencias de desarrollo económico y gestión pública, ampliando sus perspectivas. En esta pasantía participa el alcalde de Quiquijana, quien hace réplica de algunos aspectos de lo aprendido.

Para el año 2006 se tienen conformadas 20 redes menores con un promedio de 15 ganaderos cada una, las cuales se aglutinan en una Red Mayor, logrando masificar la actividad de engorde de ganado vacuno en el distrito. La comercialización se comienza a realizar bimestralmente, observándose una mejora en las economías de los integrantes de las redes. Uno de los factores importantes y que permitió a los ganaderos insertarse en un mercado más competitivo fue haber cambiado la selección de toros para el engorde de 5 años de edad, como comúnmente se hacía, a 2 y 3 años, siendo estos los que tienen más demanda por parte de los restaurantes y hoteles.

La transferencia de capacidades en el proceso de engorde permitió identificar y formar promotores pecuarios, “expertos” de las propias comunidades, los que realizan asistencia técnica dentro y fuera de su comunidad. De igual modo se logró institucionalizar las llamadas acciones cívicas en la Comunidad Campesina de Huaccaytaqui, mediante la organización de productores denominada “Dulce Real”.

Esta organización realizaba acciones programadas una vez por mes que consisten en desarrollar campañas de dosificación, aplicación de vitaminas y minerales, vacunaciones, curaciones tópicas, etc.

CUADRO N° 21
CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS GANADERAS

PRACTICAS	ANTES	HOY
Selección del animal	De preferencia ganado criollo de cualquier edad, sin importar la conformación física ni el peso del animal	De preferencia ganado cruzado biotipo criollo por Brown Swiss de 2 a 6 dientes, de doble pecho tipo carne
Alimentación	A base de pastos naturales y rastrojos de cosecha, en cantidad y calidad insuficiente y restringida, sin complementos nutritivos. Los animales bebían en acequias y charcos de aguas estancadas.	A base de concentrados, más pastos y forrajes mejorados y rastrojos suministrados en cantidad y calidad suficiente y constante. Complementos vitamínicos, reconstituyentes y estimulantes del apetito. Agua limpia y abundante 3 a 4 veces al día.
Sanidad animal	Medicina tradicional en base a conocimientos etno veterinarios locales. Inexistencia de prácticas de prevención.	Aplicación de productos químicos en base a conocimientos de veterinarios modernos complementados con medicina tradicional. Aplicación de prácticas de prevención de enfermedades infecciosas y parasitarias. Disponen y utilizan instrumental veterinario básico.
Infraestructura	Corrales rústicos sin cobertizos, comederos ni bebederos, que en épocas de lluvia se convierten en un barrizal.	Corrales mejorados, construidos o condicionados con cobertizos, comederos y bebederos. En algunos casos con manga veterinaria y almacenes para heno y rastrojos de cosecha.

Fuente: Iniciativa “Fortalecimiento de la Red de Engordadores de Ganado Vacuno” 2006. Domingo Huittocollo, Guido Calle, Sixto Conza y Manuel Jesús Sutta, Municipalidad de Quiquijana.

Esto ha permitido cambios importantes en las prácticas ganaderas que abonan en la calidad y estandarización de los productos ofrecidos.

La conformación de la Red Mayor fue un hito importante en el proceso de posicionamiento en el mercado, ya que permitió homogeneizar el precio de venta y acceder a mercados más competitivos como el de Lima. Asimismo, a través de la

Red Mayor se logró mantener alianzas estratégicas con el Proyecto Corredor Puno-Cusco, a través de un convenio específico para su fortalecimiento. Estos logros permitieron también que los festivales cumplieran la función para la que fueron creados, es decir de promoción de sus productos más que de comercialización directa. Los ganaderos comenzaron a exponer uno de sus toros en las ferias y festivales, donde se relacionaban con los compradores que venían de otros lugares para realizar la comercialización post feria en sus comunidades, ahorrando los gastos de traslado de su ganado a la capital del distrito de Quiquijana.

El dinamismo de la Red del Toro Engordado se observa también en el cumplimiento de su Plan Operativo Anual del 2006, demostrando que la estrategia de asociatividad contribuye a que se produzcan cambios importantes en los participantes, quienes asumen compromisos para convertirse en agentes generadores de alternativas para su propio desarrollo.



Reuniones con los productores de la Red de Engorde de Ganado Vacuno.

CUADRO N° 22
BALANCE DEL POA 2006 DE LA RED

RESULTADOS PREVISTOS EN EL PLAN	RESULTADOS OBTENIDOS
01. 60% de los integrantes de la Red se han capacitado en procesos de engorde de ganado	80% de los integrantes de la Red se han capacitado en procesos de engorde de ganado
02. 80% de engordadores pertenece a la Red	85% de engordadores pertenece a la Red
03. Incremento de 20% de toros engordados para la venta	Incremento de 30% de toros engordados para la venta
04. 80% de la producción de toros engordados pertenece a la Red Mayor	90% de la producción de toros engordados pertenece a la Red Mayor
05. 10% de toros engordados son vendidos al consumidor final	20% de toros engordados son vendidos al consumidor final

Fuente: Iniciativa "Fortalecimiento de la Red de Engordadores de Ganado Vacuno" 2006 .Domingo Huittocollo, Guido Calle, Sixto Conza y Manuel Jesús Sutta. Municipalidad de Quiquijana.

En el año 2007 hay un retroceso en el impulso de esta iniciativa por parte de la nueva gestión, que evidencia poca voluntad y apertura; sin embargo, esto es modificado en parte por la presión de los integrantes de la Red para darle continuidad, logrando que la municipalidad acceda a sus demandas. Otro factor que influyó para que la municipalidad retomara las acciones de promoción del desarrollo económico fue la conformación de la Asociación de Municipalidades de Quispicanchi. Por iniciativa de esta asociación se suscribió un pacto político entre las municipalidades que la conforman, los agentes empresariales y no empresariales, así como la comunidad en su conjunto para gestionar el desarrollo económico en todos los distritos. La participación del nuevo alcalde en programas de capacitación y pasantías nacionales promovidas por la Escuela de Gobernabilidad del Centro Guaman Poma jugó también un papel importante para lograr el soporte político a la promoción de esta actividad.

Superado este problema, otro factor que llevó a la deserción de los integrantes de la Red Mayor, reduciéndose a siete las redes que la conforman, fue la preocupación sobre los efectos de la vía interoceánica, transmitida por algunos organismos no gubernamentales que operan en el distrito, acerca de la imposibilidad de competir con la carne proveniente de Brasil. Este supuesto ha creado preocupación y dudas en los engordadores, algunos están pensando dedicarse a otras actividades económicas, mientras que los que permanecen trabajando en las redes continúan realizando los festivales con importantes resultados.

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Principales logros y dificultades

En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo económico

Las autoridades y funcionarios municipales se involucraron fuertemente en la experiencia, dotándose de instrumentos de gestión y desarrollando capacidades en los funcionarios. La asesoría permanente del Centro Guaman Poma, así como la pasantía del alcalde de Quiquijana a España, facilitaron que la municipalidad asumiera el liderazgo en el proceso.

La experiencia contribuyó también a que se produjeran avances significativos en

la democratización de la gestión pública. La municipalidad comienza a promover la constitución de espacios de concertación, que anteriormente no existían, no solo con las redes económicas sino con otras organizaciones distritales, logrando un acercamiento con los ciudadanos.

Como en las demás experiencias, el cambio de gestión generó dificultades para continuar con el proceso, debido principalmente a los bajos niveles profesionales de los nuevos promotores municipales y su desconocimiento sobre el rol de la gestión pública en los procesos de desarrollo económico. Uno de los principales problemas es la actitud paternalista que en determinadas ocasiones asume la nueva gestión en este proceso, debilitando los avances logrados en el desarrollo de capacidades empresariales.

En el desarrollo de las redes sociales

En todas las etapas los productores participantes en la red han tenido un papel importante en el desarrollo de iniciativas. Las actividades y aspectos liderados en un inicio por el personal técnico fueron rápidamente asumidos por los actores sociales, realizando algunos de ellos réplicas de los conocimientos adquiridos en sus propias u otras comunidades del distrito.

Las prácticas tradicionales de las comunidades campesinas permitieron que el concepto de asociatividad fuera asumido rápidamente, incrementándose el número de redes hasta el año 2007 y beneficiando a un número significativo de familias.

CUADRO Nº 23
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS DE LA REDES Y CANTIDAD DE ANIMALES
ENGORDADOS

Año	Grupos organizados	Nº de familias beneficiadas	Nº de toros producidos
2003	01	20	28
2004	06	130	160
2005	12	250	300
2006	20	380	800

Fuente: Municipalidad de Quiquijana (2003-2006)

Existe una visión generalizada de los productores acerca de los beneficios que les otorga su participación en redes, principalmente en el acceso a la capacitación y en la articulación con la municipalidad para presentar proyectos conjuntos en los procesos de Presupuesto Participativo. Reconocen además las ventajas que les otorga la asociatividad para insertarse en el mercado.

“El trabajo instituido con las redes funciona no porque tengan un reglamento o un plan, más bien funciona porque la gente reconoce que ese espacio le da beneficios y entonces la mayor lección que yo puedo observar es que la gente ha reconocido que el trabajo articulado, el trabajo en red ha obtenido y ha generado mayores beneficios”. Miguel Barreto, Integrante de la Red Mayor y ex promotor municipal.

“Es una ventaja porque cuando estamos organizados el municipio nos manda algunos técnicos y nos dan cursos y pasantías a algunas experiencias. Estamos participando en el Presupuesto Participativo, el año pasado hemos ganado con eso; en mi asociación estamos mandando en forma conjunta toros a Lima, el año pasado hemos mandado 102 toros; vendemos también en Combapata, Tinta y Sicuani y también en el festival del toro que organiza la municipalidad, esto cada 2 meses; nuestra asociación está reconocida pero

tenemos que aunarnos a una sola fuerza para poder despachar así en grupo y poder vender más, que nos puede beneficiar a todos.” Leoncio Puma Durán, representante de la Red Menor Haily Qancha de Quiquijana

Los niveles de consolidación alcanzados por las redes que aún continúan funcionando pueden llegar a debilitarse por los temores surgidos en cuanto a sus posibilidades de mantenerse en el mercado del toro engordado debido a la construcción de la carretera interoceánica que permitirá el ingreso de carne de ganado vacuno raza “cebú” proveniente de Brasil. Pero la constatación de las ventajas de la asociatividad y las capacidades transferidas, en tanto generan



Participación de productores en asistencias técnicas en sanidad animal.

competitividad empresarial, los puede llevar a asumir nuevas iniciativas innovadoras. En ello debe jugar un rol importante la municipalidad, orientándolos para aprovechar los avances logrados.

En la competitividad empresarial

Uno de los aciertos de la experiencia es haber abordado desde el inicio tanto el problema de los bajos rendimientos en la producción como las limitaciones de los comuneros para comercializar sus productos (dificultades para acceder directamente al mercado y escaso poder de negociación frente a los compradores para conseguir precios justos).

La transferencia de tecnologías permitió que en un tiempo relativamente corto, los ganaderos pasaran de un modo productivo artesanal a otro de mayor tecnología. La estandarización de los procesos productivos, junto a la promoción de sus productos a través de las ferias y festivales, donde se constataba las ventajas de presentar un producto estandarizado, produjo un cambio en la cultura empresarial. Los ganaderos comenzaron a capitalizar sus empresas construyendo establos, dotándose de instrumental veterinario básico, utilizando prácticas de prevención veterinaria, así como el control de alimentos y selección del ganado a criar. Se instalaron también módulos de riego tecnificado en el 40% de las comunidades para tener pastos mejorados permanentemente. Todas estas prácticas permitieron que el período del proceso de engorde se redujera, optimizándose los rendimientos para su comercialización.

Todo ello contribuyó a que se lograra el posicionamiento de Quiquijana en el mercado del toro engordado no solo a nivel regional sino nacional. La inserción en el mercado ha permitido que los comuneros ganaderos incrementaran sus ingresos, mejorando sus condiciones de vida.

“Para mí principalmente es el posicionamiento, o sea que hoy la gente sabe que Quiquijana es uno de los principales centros de engorde del ganado vacuno; eso aunado con la estandarización son los dos factores que están dando mayor beneficio sostenido a la propuesta; de repente puede dar su altibajo, pero siempre ya queda evidente la idea de que Quiquijana es un distrito productor de ganado”. Miguel Barreto, Integrante de la Red Mayor y ex

promotor municipal.

La única dificultad para la sostenibilidad del proceso es no haber todavía preparado a los comuneros para enfrentar los posibles efectos de la vía interoceánica en el mercado del toro engordado. Aún no se ha alcanzado un nivel de estandarización que permita lograr la certificación como producción orgánica que les ayude a insertarse en ese segmento de mercado, aprovechando las características emprendedoras alcanzadas por muchos de ellos para no perder la capitalización iniciada en esta actividad económica.

En la capitalización local

El dinamismo del subsector permitió incrementar los niveles de empleo en las zonas rurales logrando retener a la población en sus comunidades. Antes de la experiencia, por el bajo rendimiento de la actividad agropecuaria, los jefes de familia se desplazaban a zonas urbanas para incrementar sus ingresos, quedando en las comunidades solo las mujeres y niños. La permanencia de los jefes de familia en las comunidades está permitiendo que se retomen otras actividades agropecuarias, no solo las articuladas al subsector del toro engordado sino también orientadas a la seguridad alimentaria, contribuyendo a generar nuevas iniciativas.

Otro aspecto importante es la retención de jóvenes que migraban a Cusco o Lima en busca de trabajo; en esto ha contribuido no solo la demanda de mano de obra sino también la posibilidad de que los jefes de familia puedan invertir en mejorar la educación de sus hijos, en la perspectiva de que aporten al desarrollo de las empresas familiares.

“Al respecto de los estudios de nuestros hijos, algunos de nuestros hijos ya están estudiando en la universidad, dedicados por decir a programas de zootecnia; algunos están estudiando agronomía, entonces ya hay una mejora. Antes se iban a Cusco o a Lima a buscar trabajos, hoy nomás se quedan”. Leoncio Puma Durán, representante de la Red Menor Haily Qancha de Quiquijana.

El desarrollo del subsector permitió también dinamizar otras actividades localizadas en las áreas urbanas, como las veterinarias, los comercios proveedores de

esta actividad y el sector de transportistas.

“Ya se han abierto negocios, hay mejores tiendas porque nosotros como productores siempre necesitamos productos veterinarios. Entonces, como hay bastante demanda, en acá en Quiquijana ya hay esas tiendas que venden esos productos veterinarios.” Leoncio Puma Durán, representante de la Red Menor Haily Qancha de Quiquijana.

Sin embargo, todavía no se ha logrado que se articulen con los productores de alfalfa que no necesariamente engordan al ganado vacuno, porque siguen asumiendo que es necesario amarrar toda la cadena productiva para que el proceso de engorde pueda tener éxito. Esto crea dificultades especialmente en los comuneros cuyas parcelas son demasiado pequeñas para el cultivo de forrajes. Otro de los problemas, si bien menor, es la desconfianza que aún persiste en algunas comunidades sobre las veterinarias existentes en el distrito, prefiriendo adquirir los productos en Cusco o Sicuani.



Conclusiones

El objetivo central de las intervenciones del Centro Guaman Poma en los procesos de desarrollo económico ha sido el de validar de manera conjunta con los actores locales una propuesta que se sustenta en tres estrategias claves para lograr un desarrollo sostenido en ámbitos locales en un contexto creciente de globalización: i) el desarrollo de la competitividad de los subsectores o conglomerados estratégicos de cada localidad, ii) el establecimiento de sistemas y prácticas que favorezcan la retención de excedentes en el territorio, y iii) la articulación entre actores locales que inciden en los procesos de desarrollo de la competitividad y acumulación territorial; es decir, prácticas que buscan desencadenar dinámicas en el ámbito local para tener un impacto positivo en la calidad de vida de la totalidad de la población y no solo de los agentes empresariales.

La principal dificultad en algunas de las experiencias ha sido la escasa voluntad política del gobierno local para asumir a cabalidad su rol en los procesos de promoción de las economías locales, así como la débil institucionalidad local. En este sentido queda claro que es necesario fortalecer la institucionalidad local como garantía para que las experiencias se sigan desarrollando, así como compartir los aprendizajes con los actores locales para mejorar y consolidar las prácticas en el futuro.

A manera de conclusión se presenta a continuación datos comparativos de la situación alcanzada por las experiencias a fines del año 2007, así como las lecciones aprendidas en el proceso.

4.1 EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS EXPERIENCIAS

4.1.1 Avances de las municipalidades en el posicionamiento de su rol en los procesos de desarrollo económico

- a. Implementación de acciones propuestas en los planes de las redes económicas y/o empresariales.

CUADRO N° 24
ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LAS MUNICIPALIDADES

Nombre de las municipalidades	Plan de Desarrollo Económico de las redes DEL	Proyectos y Actividades implementados en el 2007
Mancomunidad de Municipalidades de Valle Sur	Gastronomía en el Valle Sur	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta e iniciativas de turismo en la comunidad de Huasao y su área de influencia - Formalización e institucionalización de la Marca de Certificación de la Red Gastronómica. - Fortalecimiento y consolidación de las redes de gastronomía menores, asociadas a la red gastronómica. - Implementación de proyectos de desarrollo turístico en el Valle Sur en concertación con entidades de alcance regional.
Municipalidad Distrital de Quiquijana	Engorde de Ganado Vacuno	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e investigación del canal de comercialización de carne de vacuno hacia Lima. - Plataforma de capacitación técnica especializada para el engorde de ganado vacuno de 2 y 4 dientes. - Fomento de conformación de redes en el subsector de engorde de ganado vacuno. - Estrategias de posicionamiento territorial del Festival de Toro Engordado.
Municipalidad Distrital de San Sebastián empresarios	Carpintería en Madera	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la asociatividad empresarial en el subsector de carpintería en madera. - Reorganización e implementación de la Feria de Muebles de San Sebastián. - Fomento de marcas colectivas con las redes de en el rubro de actividad de carpintería en madera.

Fuente: Planes Operativos y/o sustentación de los Funcionarios Promotores de DEL de cada municipalidad

El apoyo de la nueva gestión municipal en San Sebastián fue producto de la actitud emprendedora de algunos empresarios que lograron hacer incidencia en la agenda municipal y también en la Subgerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional.

- b. Avances en la implementación del Plan Operativo Anual de Desarrollo Económico

CUADRO N° 25
AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS POAS DE LAS
MUNICIPALIDADES

Nombre de la Municipalidad	% de avance en la implementación del POA
Municipalidad Distrital de San Sebastián	79%
Municipalidad Distrital de San Jerónimo	65%
Municipalidad Distrital de Saylla	65%
Municipalidad Distrital de Lucre	--
Municipalidad Distrital de Oropesa	85%
Municipalidad Distrital de Quiquijana	85%
Municipalidad Distrital de Písac	65%
Promedio	74%

Fuente: Monitoreo de los Planes Operativos 2007 por responsable de municipalidad

De estas municipalidades, las que muestran un porcentaje de avance por encima del promedio global son San Sebastián, Oropesa y Quiquijana; en el primer caso, como ya se señaló, se debe a la capacidad de incidencia de los empresarios. En el caso de Oropesa, la reelección del alcalde, que ha asumido también la presidencia de la Mancomunidad del Valle Sur, ha ampliado la esfera de actuación de la municipalidad en la promoción del desarrollo económico, promoviendo nuevos

sectores complementarios a la gastronomía como el de turismo, crianza de cuyes y elaboración de pan.

Las municipalidades de San Jerónimo, Lucre y Písac han incorporado personal nuevo con poca experiencia en la gestión pública y escaso conocimiento de procesos de desarrollo económico, lo que ha retrasado la implementación de sus Planes Operativos.

- c. Inversión municipal destinada a las acciones de promoción del desarrollo económico

CUADRO N° 26
INVERSIÓN MUNICIPAL EN NUEVOS SOLES POR AÑOS

Municipalidades	Inversión* ejecutada Año 2006	Inversión* ejecutada Año 2007	Incremento % de presupuesto
Quiquijana	25,300.0	97,135.0	283.9
Oropesa	26,800.0	74,400.0	177.6
San Sebastián	335,600.0	98,239.5	-70.6
Písac	7,700.0	10,250.0	33.1
Saylla	21,600.0	23,600.0	9.3
San Jerónimo	89,900.0	180,000.0	100.2
Lucre	20,000.0	13,400.0	-33.0
Total	528,900.0	497,024.5	-6.02

Fuente: Instancias de Desarrollo Económico de cada municipalidad.

* Incluye pago de personal que labora en las instancias de promoción económica, gastos corrientes (actividades) y la ejecución de proyectos de inversión a favor del desarrollo de la economía local.

La inversión municipal ha disminuido en los distritos de Lucre, Písac y especialmente en San Sebastián debido a la debilidad en la gestión de proyectos y al limitado conocimiento de la gestión pública de los funcionarios que laboran en las

instancias de promoción del desarrollo económico de estas municipalidades. Situación presentada fundamentalmente en el primer año de gestión.

Si comparamos este cuadro con el siguiente vemos que el presupuesto ejecutado destinado al desarrollo económico (y que se ha incorporado al presupuesto institucional de apertura) durante el año 2006 en la municipalidad de Písac estuvo destinado solamente al pago del personal que labora en la instancia de desarrollo económico, mientras que en las municipalidades restantes gran parte de su inversión estuvo dirigida a la implementación de actividades y proyectos. En general se observa una disminución cercana a un 20% del presupuesto orientado a actividades y proyectos de inversión. Esta situación se da, además de lo indicado anteriormente, porque las autoridades elegidas recientemente han vuelto a implantar una gestión municipal de carácter tradicional y les cuesta asumir plenamente su rol promotor de las economías locales.

CUADRO Nº 27
PRESUPUESTO INCORPORADO Y EJECUTADO EN ACTIVIDADES Y
PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO POR LAS MUNICIPALIDADES

Municipalidades	Presupuesto ejecutado en nuevos soles	
	Año 2006	Año 2007
Quiquijana	14,500.0	81,625
Oropesa	22,000.0	58,200
San Sebastián	290,000.0	27,440
Písac	00	2,200
Saylla	15,000.0	17,000
San Jerónimo	89,900.0	156,000
Lucre	14,600.0	13,400
Total	446,000	357,865

- d. Incremento de la cobertura de empresarios beneficiados con inversión municipal

CUADRO N° 28
BENEFICIARIOS POR MUNICIPALIDAD

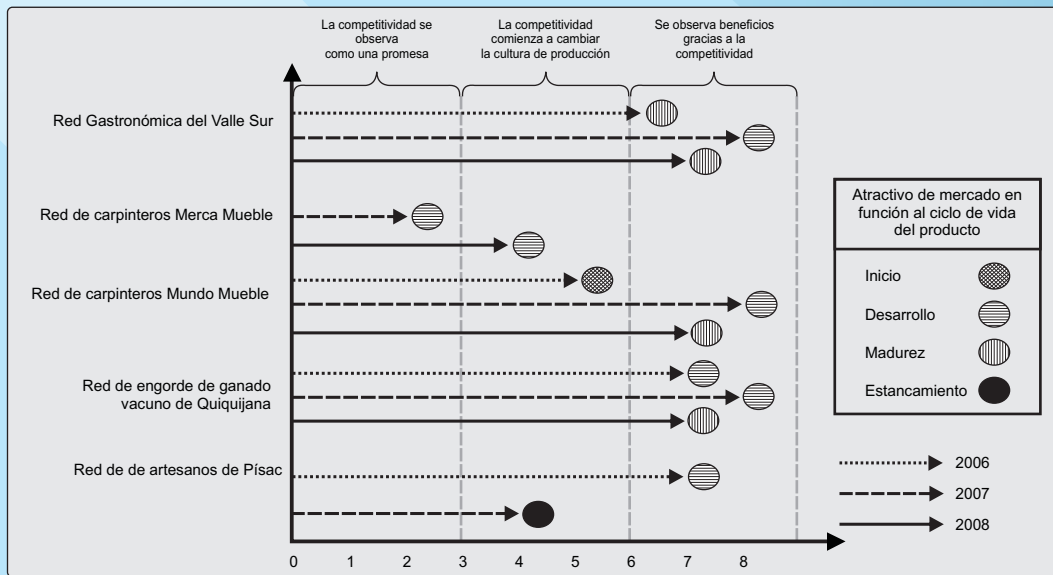
Municipalidades	Beneficiarios 2006	Beneficiarios 2007	Incremento % de beneficiarios
Quiquijana	380	938	146.8
Oropesa	90	149	65.6
San Sebastián	188	212	12.8
Písac	61	90	47.5
Saylla	37	69	86.5
San Jerónimo	1,425	1,591	11.6
Lucre	22	40	81.8
Total	2,203	3,089	40.2

Fuente: Instancias de Desarrollo Económico de cada municipalidad.

4.1.2 Fortalecimiento de los niveles de competitividad de las redes

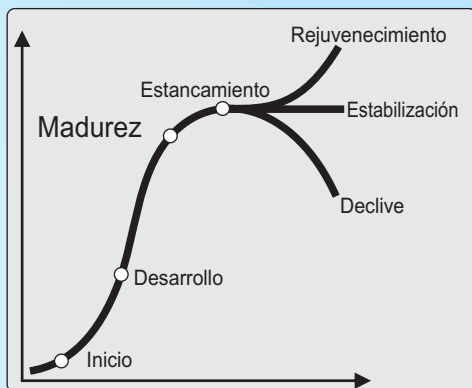
- a. Valoración de la situación de las redes

La valoración del estado de las redes se ha realizado teniendo en cuenta las características de competitividad (posicionamiento, rentabilidad, estandarización y presencia en un nicho de mercado) y ciclo de vida de los productos. Con la contras-tación de cada una de estas variables se ha elaborado la matriz Competitividad Atractivo de mercado, lo que nos aporta datos de valor analítico sobre la posición de cada una de las redes, permitiendo establecer estrategias diferenciadas para su fortalecimiento:



Fuente: José Miguel Fernández Güell. Curso Análisis del Territorio

Para la elaboración de la matriz anterior se utilizó la siguiente valoración del ciclo de vida de las redes económicas:



Descripción de las etapas del ciclo de vida de las redes
Inicio.- En esta etapa la producción no cuenta con una planificación y muestra futuro incierto, donde no hay canales de distribución, por consiguiente, su acceso al mercado es limitado; sin embargo, adoptan estrategias para luego consolidarse en un crecimiento del producto hasta posicionarse en un segmento de mercado.

Desarrollo.- Los productos experimentan un fuerte crecimiento de la demanda, el posicionamiento se va consolidando, se mantiene en el segmento de mercado objetivo e incursiona en otros.

Madurez.- En esta etapa la demanda y oferta disminuyen, en este momento se debe generar un producto que tenga características propias y que sea accesible al segmento de mercado.

Estancamiento.- En este momento existe gran incertidumbre sobre el futuro y destino del producto.

En el año 2007 la competitividad de la Red Gastronómica del Valle Sur del Cusco, se ubica en una etapa de desarrollo según el ciclo de vida del producto; este desarrollo se traduce en el fortalecimiento efectuado en las redes menores, cuyas actividades mejoraron su estandarización y posicionamiento en el mercado objetivo. En el primer semestre del año 2008 esta red pasa de la etapa de desarrollo a la de madurez, aunque disminuye su posición competitiva, debido entre otras cosas a que disminuye los niveles de estandarización.

La Red del Mundo Mueble, en el año 2006, se encontraba en la etapa de inicio, y al año 2007 pasa a la etapa de desarrollo e incrementa su posición competitiva, donde implementan estrategias de posicionamiento, mejora de los niveles de estandarización, rentabilidad y posicionamiento en el mercado y la articulación con agentes público-privados de la región del Cusco. Hacia el año 2008, esta red pasa de la etapa de desarrollo a la de madurez y disminuye su posición competitiva, principalmente porque la producción de muebles no responde a las exigencias del mercado objetivo en términos de diseño y acabado.

La Red del Merca Mueble, en el año 2007, se encuentra en etapa de desarrollo y el año 2008 se sigue manteniendo en esa etapa y mejora su posición competitiva, debido a que implementa estrategias de estandarización y mejora su posición en el mercado.

La Red de Engorde de ganado vacuno, en el año 2006 se encuentra en la etapa de desarrollo, pasando a una mejor posición competitiva el año 2007, donde implementan estrategias de posicionamiento, estandarización, mejoran su rentabilidad y mejoran su presencia en el nicho de mercado. Al año 2008, pasan al estadio de madurez, pero disminuyen su posición competitiva principalmente porque los niveles de estandarización disminuyen.

La Red de Artesanos de Písac, en el año 2006 de acuerdo al ciclo de vida del producto, se ubica en la fase de desarrollo, donde se implementan acciones orientadas a la estandarización de los productos, mejora de los niveles de rentabilidad y articulación con aliados estratégicos de la región que contribuye a mejorar su participación en el mercado. El año 2007, pasan al estadio de estancamiento, debido a que se debilita la articulación con la municipalidad, disminuyen los niveles de estandarización y posicionamiento en el mercado, influyendo negativamente en su nivel de competitividad. El año 2008 no se realizó una medición.

- b. Vinculación de las redes con gobiernos locales y otros agentes públicos y privados.

CUADRO N° 29
VINCULACIÓN DE LAS REDES CON INSTITUCIONES

Redes económicas	Antigüedad	Instituciones con quienes coordina
- Red Gastronómica del Oro- Valle Sur	3 años y 10 meses	CID-Valle Sur, Centro Guaman Poma de Ayala, Municipalidades de San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, pesa y Lucre, COTI de Turismo y Gastronomía, DIRCE-TUR, SUNAT, DESA, INDECOPI, COPEME, AATC.
- Red de engorde ganado Vacuno de Quiquijana	3 años y 6 meses	Municipalidad de Quiquijana, Centro Guaman Poma de Ayala, Proyecto Corredor Puno-Cusco, Proyecto MASAL, World Visión.
de - Red de carpintería Mundo Mueble de San Sebastián de	1 año y 3 meses	Municipalidad de San Sebastián, Guaman Poma de Ayala, Caja Municipal-Cusco, Vivero de Empresas Ccapac. COPEME, INDECOPI, Dirección Regional de Trabajo, Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, Dirección Regional de Producción.
de - Red de carpintería Merca Mueble de San Sebastián de	3 años	Municipalidad de San Sebastián, Guaman Poma de Ayala, Vivero de Empresas Ccápac. COPEME, Dirección Regional de Trabajo, Gerencia de
- Red de artesanos de Písac	2 años	Desarrollo Económico del Gobierno Regional, Dirección Regional de Producción. Municipalidad Distrital de Písac, Guaman Poma de Ayala, Dirección Regional de Comercio Exterior y Tu-

Fuente: Promotor de Desarrollo Económico de cada municipalidad, Facilitador, Representante de Red

- c. Porcentaje de avance de ejecución de actividades del Plan Operativo según redes económicas

CUADRO Nº 30
PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN DE LOS POAS

Redes económicas	Tiene POA	% de avance en la ejecución del POA 2007	
		1er semestre 2007	Acumulado del 2007
Gastronómica del Valle Sur	Sí	15	15
Engorde ganado vacuno	Sí	25	95
Mundo Mueble	Sí	25	80
Merca Mueble	Sí	30	70
Artisanos de Pisac			

Fuente: Monitoreo de los Planes Operativos por responsable de cada red.

4.2 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

De la reflexión y relectura conjunta de las experiencias surgen enseñanzas que nos muestran que quedan aún retos pendientes por la dimensión y complejidad de la problemática a enfrentar. Algunos de ellos no dependen exclusivamente de los esfuerzos institucionales del Centro Guaman Poma sino también de la voluntad política de los gobiernos locales; sin embargo, estas enseñanzas nos pueden permitir afinar nuestras intervenciones en nuevas experiencias.

Las principales lecciones aprendidas y las recomendaciones para abordarlas son las siguientes:

- En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo económico

En el fortalecimiento del rol municipal en la promoción del desarrollo económico local

- ✓ El desarrollo y sostenimiento de las experiencias de desarrollo económico local dependen en gran medida de la idoneidad de las autoridades y funcionarios para cumplir a cabalidad sus roles en la promoción del desarrollo económico. En ese sentido, es necesario empezar la intervención con procesos formativos tendientes a consolidar competencias estratégicas y modernizar los sistemas administrativos de las municipalidades, dotándolos de instrumentos de gestión para incidir en estos procesos. De esta manera, es posible que superen sus tradicionales funciones y participen eficientemente en la generación de riqueza y empleo contribuyendo al desarrollo integral de sus territorios. Asimismo, una efectiva labor promotora exige dotarse de órganos especializados y personal calificado para ejercer las nuevas funciones.
- ✓ La experiencia ha demostrado que el impacto en la conformación de redes, en la capitalización local y, por tanto, en la competitividad territorial, se incrementa cuando los procesos de promoción económica se insertan en un enfoque integral de desarrollo que articula las políticas de desarrollo económico con las de ordenamiento territorial, desarrollo social y gestión ambiental. Para ello se requiere que en el proceso de desarrollo de capacidades para asumir las nuevas funciones se incorpore a todas las instancias municipales, generando consensos sobre los enfoques y conceptos de desarrollo económico que propicien el respaldo político y la búsqueda de sinergias entre las diferentes intervenciones a través de los Planes Operativos Anuales y demás instrumentos de planificación.
- ✓ Contar con promotores municipales idóneos con capacidad para lograr consensos sobre los enfoques de desarrollo económico, generar acciones innovadoras que dinamicen las redes y articular acciones con otros agentes económicos, sociales y políticos. Este aspecto es vital para el éxito de las experiencias de desarrollo económico. Los procesos formativos de los promotores deben incorporar el desarrollo de capacidades de liderazgo, incluyendo destrezas para la motivación, generación de consensos sobre los enfoques de desarrollo económico y habilidades en la resolución de conflictos.

-
- ✓ Otro aspecto clave para liderar los procesos de promoción del desarrollo económico es la capacidad que puedan haber desarrollado las municipalidades para identificar las actividades económicas “verdaderamente estratégicas” y que dinamicen las economías del territorio; la generalidad de los Planes de Desarrollo Concertado no proporciona elementos útiles para identificar los subsectores claves para iniciar este proceso. Por otro lado, las habilidades y destrezas alcanzadas con la transferencia de instrumentos se pierde en cada cambio de gestión municipal, que desplaza al personal capacitado. Esto es un condicionante que limita las posibilidades de la municipalidad para generar nuevas iniciativas económicas en el territorio.
 - ✓ Asimismo, la consolidación de los procesos de desarrollo económico, que son de largo plazo, requiere de cierta estabilidad de las políticas municipales en la materia, así como de los instrumentos de promoción desarrollados. Lamentablemente ocurre que las iniciativas asumidas durante una gestión son luego negadas y desechadas por las nuevas autoridades. Para enfrentar esta inestabilidad se requiere reforzar el proceso de empoderamiento de la propuesta por parte de las organizaciones económicas, lo que les permitirá establecer pactos en período electoral con los candidatos para dar continuidad a las experiencias iniciadas.
 - ✓ La consolidación de los procesos iniciados depende también del nivel alcanzado en la democratización de la gestión pública y del grado de inserción de la población en estos procesos. Las experiencias han demostrado que el nivel de consolidación de las redes económicas es mayor en las municipalidades que han institucionalizado los procesos de concertación, donde a pesar del ingreso de nuevas gestiones menos receptivas se ha logrado que las municipalidades sigan asumiendo su rol en la promoción del desarrollo económico. Por el contrario, en las municipalidades donde la concertación para la gestión pública no se ha institucionalizado, el cambio de autoridades que no facilitan el intercambio y la relación entre actores provoca un debilitamiento de las redes. Por ello, se requiere incidir, desde el inicio de la experiencia, en la institucionalización de espacios de concertación permanentes que faciliten el diálogo entre autoridades y sociedad civil.

-
- ✓ Las experiencias han demostrado que los procesos de desarrollo económico local alcanzan un mayor posicionamiento cuando se articulan en procesos interdistritales. La asociatividad municipal permite movilizar mayores recursos y generar eslabonamientos productivos para acceder en mejores condiciones al mercado. Asimismo, proporciona mayores ventajas para articularse con entidades públicas y privadas y mayor capacidad de incidencia política frente a las autoridades regionales. Es importante continuar promocionando la asociatividad municipal, ya contemplada en la Ley Orgánica de Municipalidades, especialmente en los municipios pequeños.

En la articulación de actores

- ✓ La confluencia de intereses es fundamental para el fortalecimiento de las redes sociales. Si bien el proceso de conformación de redes se realiza mediante la auto-selección, es preciso dotarse de instrumentos para definir sus perfiles antes de establecer compromisos de trabajo con los productores, pues algunos de ellos están en el mercado por una estrategia de sobrevivencia, mientras que otros tienen ya cierto nivel empresarial. Ello permitirá establecer estrategias diferenciadas en los procesos formativos para cada nivel.

Asimismo, es importante que al inicio de nuevas experiencias se les transmita las lecciones aprendidas sobre los problemas que pueden surgir cuando se conforman redes con grupos de intereses distintos, como en el caso de Písac entre productores y comerciantes.

- ✓ Desde el inicio de las experiencias se debe establecer con claridad los compromisos que cada actor debe asumir en los procesos de fortalecimiento de las redes, orientando una actitud más proactiva de las organizaciones y evitando al mismo tiempo el “asistencialismo” por parte de las autoridades locales. La publicación de una guía con lineamientos para la operación de las redes a partir de estas experiencias constituiría un aporte importante por parte del Centro Guaman Poma.
- ✓ La dinámica de las redes sociales depende en gran medida del rol movilizador y educador de los agentes municipales. Por un lado, se requiere propiciar un

diálogo permanente entre las autoridades y representantes de las redes para lograr consensos, así como para el monitoreo y evaluación de las intervenciones. Por otra parte, es necesario que en estos espacios se incida sobre los enfoques de desarrollo económico desde una perspectiva territorial, generando responsabilidad social y ambiental en el funcionamiento de las empresas. Para potenciar esto último, el equipo facilitador del Centro Guaman Poma debería, en la medida de lo posible, realizar asesorías individualizadas a las unidades económicas para transferir tecnologías innovadoras en los procesos productivos que disminuyan los impactos negativos sobre el medio ambiente. Del mismo modo, se debe incidir en la transferencia a las municipalidades de diversos instrumentos de gestión territorial, de responsabilidad social y ambiental.

En la competitividad empresarial

- ✓ Las redes económicas deben entrar en un proceso de certificación de sus productos o servicios, no solo del producto final sino de todo el proceso productivo para insertarse en mercados más exigentes. Para ello, una de las condiciones centrales es lograr homogeneidad y calidad de los productos o servicios que ofrecen. Si bien en por lo menos dos de las experiencias (Red Gastronómica y Red de Carpinteros) se ha avanzado en la certificación de los productos finales, aún existen pocos avances debido a la dificultad para vincularse con INDECOPI, tanto por parte de la municipalidad como de los mismos productores y facilitadores de los procesos de desarrollo económico local.
- ✓ La adecuada identificación de los subsectores estratégicos con potencial de mercado ha demostrado ser importante para la dinamización y el desarrollo de la competitividad empresarial. Para ello se requiere definir claramente desde el inicio de toda experiencia de promoción los segmentos del mercado de los diferentes productos que se va a promocionar, ya que el éxito de una red depende de ello. Una adecuada identificación del segmento del mercado hacia donde orientar a las redes económicas puede proporcionar no solo el posicionamiento empresarial sino también el territorial.

En ese sentido se deben desarrollar capacidades en mercadotecnia, tanto en las instancias facilitadoras como en los promotores municipales, ya que es neces-

rio contar con estudios de mercado que permitan dirigir los productos de acuerdo a las expectativas y necesidades de los consumidores, identificando adecuadamente los nichos de mercado que se puede atender. La información oportuna es importante para reorientar los esfuerzos en la promoción de los procesos de promoción económica. Dada la escasez de este perfil de profesionales en la región sería importante que el Centro Guaman Poma, en coordinación con la universidad, pueda implementar una línea de formación de prestadores de servicios en mercadotecnia para responder a las demandas de los procesos de desarrollo económico local.

- ✓ Un aspecto que ha demostrado ser determinante en el posicionamiento y consolidación de las redes económicas ha sido la organización de la oferta local. La estrategia utilizada en las experiencias a través de la promoción de ferias y festivales de productores, resultó un instrumento muy eficaz para organizar y estandarizar la oferta, lo que contribuyó también en cierto modo a dinamizar la demanda. Sin embargo, estos espacios no deberían ser asumidos como los únicos espacios de comercialización.
- ✓ En los procesos de capacitación a los participantes de las redes es conveniente diferenciar el perfil y nivel de experiencia de los productores, diversificando la oferta de capacitación según sus necesidades, para aprovechar más racionalmente los recursos.

De las experiencias se desprende también la necesidad de incidir con mayor énfasis en el seguimiento y monitoreo a la gestión de cada unidad económica y no solo a la red en su conjunto. Para esto se debe buscar alianzas con instituciones prestadoras de este servicio. El seguimiento y monitoreo de la aplicación de los conocimientos adquiridos facilitaría la evaluación de la evolución de la rentabilidad, permitiendo hacer los ajustes requeridos en términos de tipo de productos, calidad y mercados a los que se dirigen.

Otra de las lecciones aprendidas en este tema es que toda iniciativa de desarrollo económico local tiene que estar enfocada a alentar el desarrollo de una cultura empresarial emprendedora. Esto es aún débil en la mayoría de los empresarios locales, ganados por prácticas asistencialistas que generan cierta resistencia a

cambios innovadores. Se requiere incrementar los esfuerzos para que adquieran una racionalidad económica que se oriente no solo a capitalizar la familia sino también sus negocios, con una visión de más largo plazo. Una iniciativa que podría aportar a desarrollar la cultura empresarial es promocionar nuevos emprendimientos a través de la puesta en marcha de una “incubadora de empresas”, que fomente la creatividad, especialmente con jóvenes emprendedores y en los subsectores priorizados en los diferentes territorios.

En la capitalización local

- ✓ El impulso al desarrollo de las economías locales a través de la conformación de redes económicas puede lograr la retención de excedentes y su redistribución en el territorio. Si bien las experiencias han logrado generar algunos impactos en la capitalización local, esto es todavía débil en la mayoría de ellas. Se requiere dar más impulso, desde el inicio de las experiencias, a la articulación con otros actores de la cadena productiva (proveedores de materia prima e insumos, prestadores de servicios, entre otros). Dentro de esta óptica se debería reflexionar sobre la posibilidad de que el programa comience a incidir no solo en la conformación de redes horizontales (empresarios de una misma actividad), sino también en redes verticales (empresarios con proveedores de materia prima, insumos o con otra actividad económica de la cadena productiva).
- ✓ La construcción de un entorno favorable para el desarrollo de las economías locales, permite también la retención de excedentes, articulando las redes a la esfera del consumo. En este sentido, es importante reforzar en las autoridades locales el enfoque territorial del desarrollo económico para que puedan realizar inversiones en el territorio como la mejora de infraestructura productiva y de saneamiento básico, puesta en valor de los recursos patrimoniales (naturales y culturales), así como dotarlas de capacidades para atraer nuevas inversiones privadas en el territorio.

