

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. CONCEPTOS E INDICADORES SOBRE EL ROL DE LAS INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO LOCAL CON EL ENFOQUE TERRITORIAL	4
2. METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MAPA DE ACTORES	6
2.1 Análisis mediante indicadores cuantitativos	8
2.2 Análisis mediante indicadores cualitativos	9
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA MEDIA DE LA CUENCA LURÍN (ANTIOQUÍA)	10
3.1 Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial	10
3.2 Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local y para apoyar al Proyecto	11
3.3 Instituciones con mayor poder para promocionar las <i>innovaciones</i> y creación de un nuevo contexto con la alianza <i>público-privado</i>	12
3.4 Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua y las innovaciones productivas	13
3.5 Articulación de redes institucionales con mayor Influencia en la articulación público-privada y con proyectos relacionados con el agua y las innovaciones.	13
3.6 Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos	14
a) Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado	14
b) Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial	15
c) Propuestas para articularse con el mercado y con nuevos clientes mediante el socio y las cadenas de valor	17
d) Desarrollo económico local, articulación sectorial y nueva ruralidad para aumentar el empleo y los ingresos	20
3.7 Ficha para registrar los indicadores del desarrollo local de acuerdo a las percepciones y roles de los actores sociales	22
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA ALTA DE LA CUENCA LURÍN (TUPICOCHA, TUNA Y SAN DAMIÁN)	25
4.1 Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial	25
4.2 Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar desarrollo económico local y para apoyar al Proyecto	26
4.3 Instituciones con mayor poder para promocionar las <i>innovaciones</i> y creación de un nuevo contexto con la alianza <i>público-privado</i>	26
4.4 Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua	27
4.5 Redes institucionales con mayor Influencia en la articulación público-privada, la gestión del agua y las innovaciones tecnológicas y sociales	28
4.6 Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos	28
a) Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado.	29

b)	Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial	30
c)	Propuestas para articularse al mercado y conseguir nuevos clientes mediante el asocio y las cadenas de valor	32
d)	Desarrollo económico local, articulación intersectorial y nueva ruralidad para aumentar el empleo y los ingresos	34
4.7	Ficha para registrar los indicadores del desarrollo local de acuerdo a las percepciones y roles de los actores sociales de Tupicocha y San Damián	35
5.	RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA BAJA DE LA CUENCA LURÍN (CIENEGUILLA)	38
5.1	Identidad cultural de la población	39
5.2	El contexto para el desarrollo empresarial	39
5.3	Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial	40
5.4	Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local	41
5.5	Instituciones con mayor poder para promocionar las <i>innovaciones</i> y la creación de un nuevo contexto para la alianza <i>público-privado</i>	43
5.6	Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua	44
5.7	Instituciones con mayor Influencia para la articulación público-privado, la gestión del agua y las innovaciones técnicas y sociales	44
5.8	Indicadores cualitativos para la promoción de los “activos territoriales”	45
a)	Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado	45
b)	Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial	46
5.9	Importancia de la participación de la sociedad civil en el desarrollo económico local	47
6.	RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA BAJA DE LA CUENCA LURÍN (PACHACÁMAC)	49
6.1	Organizaciones y las redes institucionales	50
6.2	Objetivos estratégicos para el desarrollo de Pachacámac	51
6.3	Testimonios de los actores locales: problemas y posibilidades para el desarrollo local	52
a)	Actividades destinadas a crear o fortalecer capacidades locales.	53
b)	Número de instancias de articulación creadas o fortalecidas por el Proyecto	54
6.4	Poder y problemas para el desarrollo empresarial	55
6.5	Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos	56
a)	Producción agroecológica, mercado e ingresos en las nuevas micro-empresas	56
b)	Innovaciones de los productos agroecológicos y estabilidad de los precios	57
c)	Articulación sectorial en proyectos de la sociedad civil, innovaciones y activos territoriales	58
d)	Identidad cultural y empresas	59

INTRODUCCIÓN

El presente informe es parte de la consultoría sobre el “Sistema de monitoreo y evaluación, línea de base y mapa de actores del Proyecto: “Desarrollo territorial y generación de empleo en la cuenca del río Lurín, Lima” (en adelante se cita como el Proyecto). En el presente informe se parte de la existencia de redes sociales, autoridades municipales y regionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil de los distritos en los niveles alto, medio-alto, medio y bajo del valle de Lurín que han apoyado iniciativas concertadas para la

gestión del agua, la producción agroecológica y emprendimientos agroindustriales y turísticos que necesitan reforzarse para hacerse sostenibles.

En el presente informe se presentan los Mapas de Actores por niveles en la Cuenca Lurín (alta, media y baja), para formular estrategias de fortalecimiento de los espacios de concertación público, privado y social (Componente 1 del Proyecto) como parte de los activos para la competitividad territorial del valle.

I. CONCEPTOS E INDICADORES SOBRE EL ROL DE LAS INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE TERRITORIAL

En el presente tema se analizan las percepciones de los actores locales de la cuenca sobre el desarrollo institucional y la transformación productiva como medios estratégicos para conformar un territorio competitivo y superar la pobreza. Esta información se constituye en parte de la línea de base del Proyecto, y permite identificar los intereses, posiciones y niveles de influencia de los actores locales para promover el desarrollo territorial en esta cuenca.

En el enfoque de desarrollo territorial, las acciones impulsoras para la transformación del medio rural deben realizarse en correspondencia con los cambios en las instituciones que toman decisiones para el desarrollo local, lo cual implica conformar un nuevo sistema de gobierno local, una gobernanza público privada que promueva proyectos y estrategias para el desarrollo territorial de la cuenca.

En ese sentido, las estrategias de desarrollo territorial no sólo deben promover empresas como la nueva forma organizacional para desarrollar la producción y los servicios, sino también debe crearse un nuevo entorno para el desarrollo empresarial, como condición para promover el desarrollo económico local, asumiendo que “La distinción entre las características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial (Módulo I. Pág. 6)¹. Uno de los aspectos básicos de ese entorno son las instituciones que actúan en las localidades donde funcionan las empresas.

¹ Albuquerque, Francisco y Dini, Marco. 2008. Módulo 1. Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. En adelante esta fuente bibliográfica la citamos de acuerdo a los Módulo indicados.

El desarrollo económico local requiere una aproximación territorial. Por ello, sus estrategias deben construirse en forma participativa a partir de las circunstancias específicas de cada ámbito local, su medio físico, sus recursos humanos, materiales, medioambientales, técnicos y financieros, deben tomar en cuenta las necesidades y aspiraciones de la gente, así como sus organizaciones, instituciones y cultura, identificando sus potencialidades locales y las oportunidades derivadas del dinamismo existente en el entorno.

De este modo, el enfoque del desarrollo territorial requiere:

- Ser construido a partir de las instituciones sociales existentes, fortaleciéndolas y facilitando su articulación en torno a las estrategias consensuadas de desarrollo local.
- Estimular una participación de amplia base en la toma de decisiones.
- Fomentar el diálogo y la cooperación público privada.
- Institucionalizar este proceso mediante una entidad representativa de los actores locales (un Foro o Mesa Territorial), para fortalecer el nivel de capital social para impulsar y sostener la estrategia de desarrollo (Módulo VIII, Pág. 9).

Partiendo de estas premisas, la estrategia de desarrollo territorial en la Cuenca Lurín debe identificar un mapa de los actores locales en los diferentes niveles del territorio que exprese el poder o el grado de influencia que tienen las instituciones locales públicas, sociales y privadas para

promover procesos y proyectos que incidan en la formación de territorios competitivos.

Para ello hay que diagnosticar lo que cada actor e institución local aporta al desarrollo para promover desde “abajo”, las iniciativas de los pobladores, productores y actores sociales, en un proceso endógeno que no espera que las soluciones vengan desde afuera.

La tipificación de los actores locales no sólo se da en el nivel político o de gobierno, sino también en el nivel **social y productivo**, involucrando los procesos que construyen participación, legitimidad, confiabilidad y consenso, a partir de los cuales elaborar planes de desarrollo local y regional – vinculados a las políticas nacionales- para que los diferentes sectores de la sociedad puedan aprovechar las oportunidades de manera compartida.

Estos Planes deben surgir desde “abajo” y ascender hacia un consenso general del entorno institucional y de la población en general. Los Planes deben ser participativos y tener una visión compartida que explicita las potencialidades del territorio y no sólo el diagnóstico de sus problemas. Se entiende que la participación es el proceso básico donde los ciudadanos ejercen influencia en el proceso de decisiones sobre su futuro, frente a las instancias establecidas de autoridad (BID, 2004).

En la Cuenca Lurín, las capacidades para el desarrollo territorial de los actores sociales y las instituciones varían de acuerdo a la conformación de los gobiernos locales de la cuenca. **Cada localidad o conjunto de**

localidades tiene su propio modelo de actuación para los actores e instituciones locales, que varían de acuerdo a los intereses de las propias instituciones, a las dinámicas sociales y productivas y las estrategias tecnológicas y sociales de los sectores productivos de cada nivel en la cuenca, así como a los planes de gobierno de cada Municipalidad distrital.

Por ejemplo, entre los Municipios de los 10 distritos de la cuenca, unos mantienen un modelo de gestión que prioriza obras urbanas, con limitada capacidad de promoción del desarrollo económico y social local. Otros Gobiernos municipales combinan ambas estrategias. Sin embargo, ningún Gobierno Municipal de la cuenca opera con un plan de desarrollo económico territorial local.

En el sector privado las medianas y microempresas existentes, no han creado un contexto institucional favorable, tiene escasas capacidades para la innovación y la adaptación, para organizarse empresarialmente y ubicarse competitivamente en el mercado Y en la sociedad civil, las *organiza-*

ciones de base, aunque cuenten con capacidades de convocatoria y liderazgo en sus respectivos ámbitos, son débiles en la promoción de alianzas con el sector privado y el Estado.

Las medianas empresas privadas extractivas en la cuenca (minería principalmente), cuentan con más capitales y con más capacidades de gestión económica, pero actúan en torno a sus intereses y con poca responsabilidad social y ambiental.

La mayoría de las *ONG* que actúan en la cuenca promueven el desarrollo rural con un énfasis sectorial, no cuentan con proyectos con enfoque de desarrollo territorial, a excepción del CIED que está haciendo esfuerzo en ese sentido.

En ese contexto, el desarrollo territorial rural requiere de una nueva arquitectura institucional, para promocionar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y con los agentes externos y relevantes que participan en el proceso de transformación productiva (Schejtman y Berdegué, 2004) y empresarial.

2. METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MAPA DE ACTORES

El mapa de actores sociales sirve para representar la realidad institucional en la que intervendrá el Proyecto. Esa herramienta da mayor información en comparación a las entrevistas a informantes claves empleadas en el diagnóstico socio económico, porque los actores reunidos en un taller informan sobre las instituciones locales, identifican la estructura de las redes de

poder local y sus perspectivas para el desarrollo.

En dicho Taller los actores locales proponen los objetivos y los proyectos que más les interesan para el desarrollo de la localidad y cómo pueden dinamizar procesos claves para el desarrollo de los activos territoriales. Los resultados del mapa de actores

deben permitir establecer las estrategias para construir y fortalecer en conjunto los activos territoriales más importantes.

En el mapa de actores se hace un sociograma para conocer las relaciones de cooperación o alianzas, los conflictos o la falta de relaciones entre las instituciones. También permite seleccionar a los actores e instituciones que pueden ser los mejores puentes para construir un mejor contexto para el desarrollo económico en las localidades y, en especial, para el desarrollo de las empresas por sectores productivos o de servicios.

En este caso la metodología trazada para la construcción del sociograma del “mapeo de actores” tiene los siguientes pasos:

Paso 1. Listado de actores locales relevantes confeccionada por los participantes en el taller.

Paso 2. Cada participante anota por en una ficha de entrada los cargos y funciones de los actores institucionales identificados (ver cuadro Matriz de Actores).

Paso 3. Los participantes escriben tarjetas el nombre de las instituciones públicas, privadas y sociales más importantes de la localidad y las pegan en un papelógrafo adherido a la pared. Luego designan por votación a las instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar desarrollo económico local.

Paso 4. Lluvia de ideas de los participantes para identificar las instituciones locales con más poder e influencia para cohesionar las relaciones entre los sectores público, privado y de sociedad civil y promover el desa-

rollo económico y social en la localidad. Estas Instituciones deben ser ubicadas en un diagrama de acuerdo a la clasificación de los tres sectores indicados anteriormente.

Paso 5. Identificación de las relaciones sociales entre las instituciones, destacando las relaciones que tiene cada institución con las que fueron seleccionadas como de mayor poder para promocionar el desarrollo económico local. Se trata de identificar y analizar el tipo de relaciones que existe entre los diferentes actores, tales como relaciones de cooperación, de conflicto o no ausencia de relaciones. Otro propósito de este análisis participativo es identificar acciones para prevenir o resolver conflictos o para superar la indiferencia entre los grupos que carecen de relaciones, promoviendo relaciones de cooperación.

Paso 6. Se analizan los niveles de influencia (bajo, medio o alto) que tienen las instituciones para promover, crear y fortalecer activos territoriales en cada una de las zonas de la cuenca.

Paso 7. Con la información anterior se realiza un análisis de jerarquización del poder de influencia de las instituciones en relación a la articulación de indicadores que muestren el proceso del desarrollo territorial en las localidades.

El análisis de la información se hace en referencia a las percepciones y propuestas de los actores sociales para conformar un territorio competitivo.

La orientación del análisis se hace de acuerdo a los intereses de las instituciones y la población de base, así como también a

los objetivos de los “Proyectos de Promoción de la Competitividad Local (PLED) del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), orientados a: “fomentar el potencial de desarrollo de pequeñas y medianas **empresas** (PYME) de una región fortaleciendo los **activos territoriales** de dicha región y, por añadidura, reforzar el potencial de desarrollo de la misma”².

Se entiende por activos territoriales los factores estratégicos de una región, entre los que están los recursos naturales, el capital económico, el capital social institucional, los **servicios de apoyo**, la vinculación entre sector productivo y el sistema científico-tecnológico, la infraestructura física (provisión de agua y energía, tratamiento de residuos, red vial, telecomunicaciones y similares), los procedimientos administrativos del sector público, la calidad de vida, las alianzas público privadas, páginas web territoriales de naturaleza interactiva y similares.

La posibilidad de maximizar el uso de los activos territoriales depende del funcionamiento estable de la economía, de la coordinación del Estado con la sociedad civil, de la flexibilidad y capacidad de innovación de las empresas, de la eficiencia con que opera la estructura institucional, de los mecanismos de articulación público privada y del conocimiento de las potencialidades del territorio adquirido mediante estudios descriptivos y prospectivos.³

² BID. 2009. Manual del Sistema de Monitoreo de la Familia de Proyectos de Promoción de la Competitividad Local (SIMPLEd).

³ Ídem.

2.1 Análisis mediante indicadores cuantitativos

Para analizar los niveles (bajo, medio y alto) de los actores e instituciones para promover o facilitar acciones articuladas que crean activos territoriales para el desarrollo económico y social local, se usa información adicional obtenida por la herramienta denominada “Plano de percepciones de los actores locales”, que consiste en que los participantes del taller le dan un valor (de 1 a 3 puntos) al grado de influencia o poder que tienen las instituciones locales para promover el desarrollo económico local con el enfoque de desarrollo territorial.

Con los resultados obtenidos mediante esa herramienta se analizaron relaciones que serán evidenciadas mediante el análisis cuantitativo (bivariado y multivariado), considerando los siguientes indicadores articulados:

- Influencia institucional en la articulación público-privado para promover proyectos de innovación tecnológica y social en la localidad.
- Influencia institucional en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua y otros recursos (capital natural).
- Influencia institucional para promover innovación tecnológica y social articulados a proyectos relacionados con el agua (represamientos, canales, sistemas tecnificados de riego, etc.), la forestación y la reestructuración de andenes.

Este análisis se hace a partir de cuadros estadísticos de doble entrada (análisis de

regresiones) donde cada columna (eje vertical) y cada fila (eje horizontal) están determinadas por los tres grados de influencia para la articulación de proyectos que puede poseer cada actor (bajo, medio o alto).

Luego se hace un análisis multivariado para clasificar grupos de instituciones mediante el método estadístico “cluster” (método jerárquico). Dentro del análisis estadístico aplicado, el análisis de conglomerados o “Cluster” es una de las técnicas multivariantes que permite la creación de grupos homogéneos dentro de una muestra heterogénea.

Con esta técnica se determinan los grupos o redes de instituciones que tienen mayor capacidad –según las percepciones de los actores locales- para promover los indicadores propuestos más arriba y que resumen varios de los indicadores propuestos en la metodología de los proyectos del desarrollo local con enfoque territorial.

2.2 Análisis mediante indicadores cualitativos

El análisis cuantitativo y cualitativo parte de las percepciones encontradas en todos los actores sociales que están de acuerdo con el Proyecto expresadas tanto en las entrevistas como en el taller participativo, ya uno de sus objetivos principales es generar nuevas capacidades en la localidad para el desarrollo empresarial y superar la pobreza. Los indicadores cualitativos se muestran de acuerdo a los testimonios emitidos por los representantes de las instituciones locales.

Finalmente, en la línea de base se destacan problemas, procesos y proyectos o soluciones logradas o que están en marcha en cada localidad. Estos proyectos y soluciones les corresponden a las instituciones locales y su logro dependerá de las capacidades y recursos que movilicen los actores locales. En el monitoreo y evaluación de resultados e impactos logrados por el Proyecto, es necesario no confundirlos con los resultados logrados por la intervención de otras instituciones.

MATRIZ DE ACTORES

Actores	Organización o Instituciones	Grupo de Actores	Jerarquización de poder, influencia o nivel de promoción de proyectos
Grupo de actores y el cargo en la institución u organización a las que pertenecen	Nombre de la organización o institución	Clasificación de los diferentes actores de acuerdo a los sectores a que pertenecen” <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Privado-empresarial • Sociedad civil 	Objetivos y proyectos que propone para el desarrollo de la localidad

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA MEDIA DE LA CUENCA LURÍN (ANTIOQUÍA)

3.1 Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial

Los representantes de las instituciones locales asistentes al taller en Antioquía figuran en la lista adjunta, los que han sido clasificados de acuerdo al cuadro de “Matriz de Actores”.

Como se podrá observar los objetivos señalados por las instituciones para el desarrollo son mayormente de tipo sectorial y no hay precisión en sus propuestas. Creemos que ello es un efecto de la falta de capacitación y de la elaboración de un plan de desarrollo económico local, aspectos que el Proyecto debe implementar.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN LA CUENCA LURÍN: ANTIOQUÍA

Nombre, apellidos y cargo en la institución u organización	Nombre de la organización o institución	Sector: 1. Gobierno 2. Privado-empresarial 3. Sociedad civil	Qué proyectos propone para el desarrollo de la localidad
Elmer Zevallos Rosado Gobernador	Distrito de Antioquia	Gobierno	Buscar mayor desarrollo productivo y riego tecnificado
Fernando Pedreschi Morán Artesano	-----	3	Revalorar la conciencia andina ancestral de los pueblos
Petronila Alcantaro Palomares	Agroindustria Cochahuayco	2	Para mejorar la calidad de vida
Elguer Juan Huaymanyauri de la Cruz	Directiva Asociación Monticielo	2	Para producir productos sanos. Libre de químicos no contaminar el agua con residuo químicos
Héctor Oswaldo Huaranga Yanavilca	Comunidad Espíritu Santo Distrito Antioquía	3	Capacitaciones, desarrollo, superación
Noemí Pérez Huaranga	Comunidad “Espíritu Santo” distrito Antioquía	3	Generar un turismo responsable. Mejorar la calidad de vida de los pobladores. Evitar la emigración de los jóvenes a la capital
P. Richard Santos Caycho Párroco	Parroquia “Espíritu Santo”	3	Evangelización de las personas
Jhon Ortíz Carhuapoma Facilitador del Componente Educativo	PRONAMA	1	Reducir la desnutrición crónica
Graciela Huatinga	Agroindustria	2	Buscar mercado para vender nuestro producto
Idelio Ramírez Benahde Secretario Pto. Administración	Comunidad campesina de Llambilla	1	Unión en nuestra comunidad.
Wilmar Cabanillas Huamán Asociación Turismo	Asociación de turismo colores para Antioquía	3	Promover el desarrollo turístico
Tomás Oscar Belén Naupa	Municipalidad Lahuaytambo	1	Promover el desarrollo del distrito
Máximo Vilcayauri Agricultor	Comunero agrícola	3	Promover la agricultura
Percy Pérez Huaranga Regidor Antioquía	Municipalidad	1	Educación, deporte, cultura
Ángel Mantari Ramos Alcalde municipalidad Antioquía	Municipalidad de Antioquía	1	Innovar ideas en el desarrollo local

Nombre, apellidos y cargo en la institución u organización	Nombre de la organización o institución	Sector: 1. Gobierno 2. Privado-empresarial 3. Sociedad civil	Qué proyectos propone para el desarrollo de la localidad
Elena Faustino de Zevallos	Prestación servicio turístico de hospedaje alimentos	2	Promover el turismo
Martha Muñoz Zevallos	Fiscal de la organización de servicio turístico	2	Promover el turismo
Teafanes B. Zavaleta Palomares Pte. Comisión regantes	Comunidad campesina Pariapongo	3	Sin Proyecto
Edwin Pedro Poculí Rosado Presidente de administración C.C.P.	Comunidad campesina Poripongo	3	Sin Proyecto
Aldo Huaranga Yanavilca Pte. de la APAFA de la Institución Educativa del Dest. de Antioquía	Comunidad campesina "Espíritu Santo Antioquía"	3	Sin Proyecto
Oscar Baltasar Presidente Comisión Regantes.	Junta de Usuarios Turismos	3	Administración, economizar de nuestro sector

Fuente: Ficha de inscripciones de los participante en el taller sobre actores sociales en Antioquía

3.2 Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local y para apoyar al Proyecto

Mediante la lluvia de ideas con los actores sociales se hizo el diagrama de las instituciones en Antioquía que mostró a 21 instituciones con mayor influencia para lograr los objetivos del Proyecto y que cuentan con mayor capacidad para cohesionar a las instituciones del sector público, privado y la sociedad civil en la localidad. Estas Instituciones fueron ubicadas en el siguiente diagrama de acuerdo a la clasificación de los tres sectores indicados.

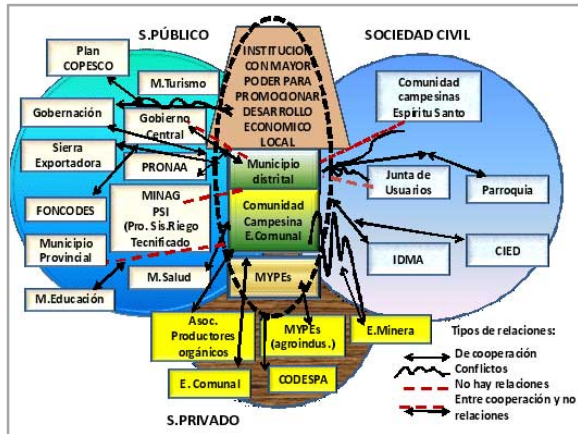
Las instituciones que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local y apoyar el Proyecto, según la identificación de los participantes son la municipalidad distrital, las dos comunidades campesinas, la empresa comunal y las MYPES (microempresas que se dedican a la transformación de frutales) (Ver Mapa de Actores Antioquía).

Luego, los participantes indicaron los tipos de relaciones que existen entre las instituciones locales, notándose que la mayoría manifiesta que las relaciones entre sí y con el Gobierno Municipal son de cooperación. A excepción del Gobierno central y las comunidades campesinas que mantienen relaciones mixtas con el Gobierno Municipal Distrital y con la Junta de Usuarios del Agua, esas relaciones mixtas se dan entre falta de relaciones y conflictos. Otro propósito de este análisis participativo fue identificar los grupos (analizados mediante los clúster y los dendogramas, que se señalan posteriormente) y las redes de cooperación, así como los tipos de relaciones existentes entre las instituciones para tomar acciones en conjunto.

A partir de ese análisis, el Proyecto puede plantear estrategias para trabajar con instituciones consolidadas mediante la cooperación; así como también deberá plantear estrategias para fortalecer las relaciones entre los grupos que no tienen relaciones

de cooperación o se combinan entre la falta de relaciones y los conflictos.

MAPA DE ACTORES ANTIOQUÍA: 2010



3.3 Instituciones con mayor poder para promover las innovaciones y creación de un nuevo contexto con la alianza público-privado

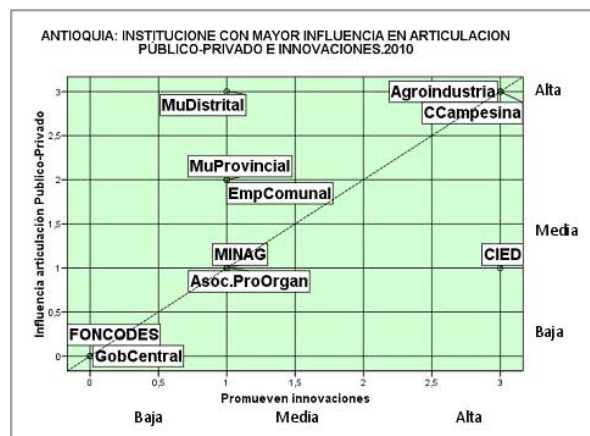
Las instituciones para promocionar y articular proyectos para las innovaciones y adaptaciones tecnológicas y sociales, tanto en la agricultura como en la agroindustria y los servicios como el turismo o la gastronomía, son en primer término las comunidades campesinas y las asociaciones de MYPES o pequeños empresarios⁴ que actualmente se dedican a la transformación de frutales producidos en la localidad (Gráfico 1).

⁴ En todos los casos que a continuación se exponen los análisis bivariados se realizaron mediante información obtenida con la técnica que hemos denominado como “plano de percepciones de los actores locales”, donde los asistentes votan por el grado de influencia que tiene cada institución para promover el desarrollo territorial en la localidad.

En segundo término se encuentran las municipalidades (distrital y provincial), el Ministerio de Agricultura (MINAG) y la asociación de productores agroecológicos de la localidad.

Sin embargo, cabe resaltar que el Municipio Distrital, así como las comunidades campesinas y las MYPES tienen mayor poder para promocionar las relaciones entre el sector público (el Estado), el sector privado y la sociedad civil. Estas relaciones deberán servir de plataforma institucional para crear un contexto más apropiado para el desarrollo empresarial y para conformar un territorio competitivo en la localidad.

GRÁFICO 1



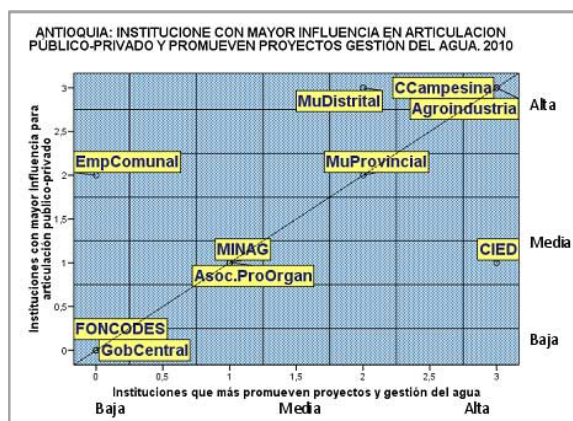
Taller Mapa de Actores: Antioquia y Lahuaytambo-Huarochirí-Lima

3.4 Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua y las innovaciones productivas

Las instituciones en Antioquía que tienen mayor influencia para promover la articulación entre las instituciones públicas y privadas para constituir una plataforma y gestionar proyectos como represas de agua, sistemas de riego, forestación y recuperación de la infraestructura agrícola son las comunidades campesinas, las organizaciones de MYPEs y el Gobierno Municipal distrital y provincial (Gráfico 2).

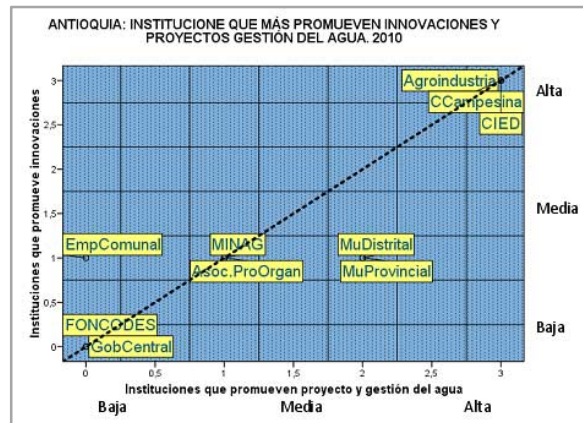
Esos roles institucionales fueron ejercidos con cierto éxito en años anteriores con la conformación de la Plataforma PROCUENCA Lurín (experiencia expuesta en la primera parte de esta consultoría).

GRÁFICO 2



Asimismo, las instituciones con mayor capacidad para promocionar las innovaciones tecnológicas y sociales y su articulación con los proyectos de gestión del agua en la localidad son, en primer término, las comunidades campesinas, las asociaciones y el Centro de Investigación y Desarrollo (CIED) (Gráfico 3).

GRÁFICO 3



En esta articulación de proyectos los actores locales no encuentran importante el rol de otras instituciones. Sin embargo, el Proyecto debería preocuparse en convencer a las demás instituciones de la localidad para que participen en la gestión de estos proyectos productivos. En especial, se debe promover una mesa del agua y un plan de desarrollo económico local, para la articulación de estos proyectos.

Mediante la capacitación deberá promoverse en los actores locales la importancia que tienen los Proyectos relacionados con el agua y otros recursos del capital natural, no sólo para la agricultura y el consumo humano, sino también para la adaptación climática, el mejoramiento del medio ambiente y para afianzar el desarrollo sostenible en la cuenca.

3.5 Articulación de redes institucionales con mayor influencia en la articulación público-privada y con proyectos relacionados con el agua y las innovaciones

Mediante el análisis estadístico multivariado se ha logrado identificar los clúster o grupos de instituciones cuya acción conjunta puede

lograr una mejor capacidad de negociación para articular las instituciones público, privadas y de la sociedad civil (indicador 1), promocionar proyectos para mejorar el capital natural (en especial la gestión del agua) (indicador 2) y promover innovaciones tecnológicas y sociales (indicador 3). <con ello es posible lograr una mayor sinergia y, por lo tanto, potenciar simultáneamente los activos territoriales de este nivel de la cuenca.

Entre los grupos de instituciones, identificados mediante la similitud o la semejanza de la magnitud de los indicadores señalados, se destacan tres grupos principales (Gráfico 4), con los cuales el Proyecto debe fortalecer las redes institucionales que los aglutinan. Esos grupos son: *las comunidades campesinas (18)*, *la organización de MYPEs (9)* y *las ONGD CIED (7) e IDMA (21)*.

constituido por productores ecológicos (10), MINAG (1) y el Plan COPESCO (11).

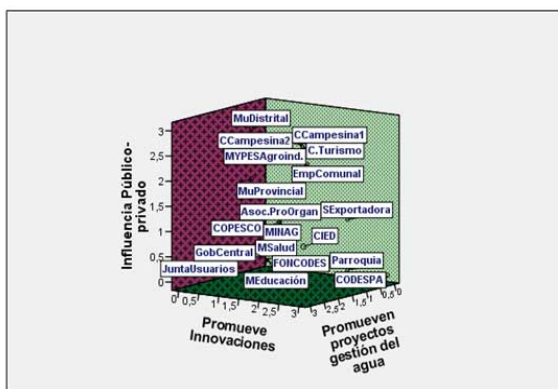
3.6 Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos



Taller Mapa de Actores Antioquía y Lahuaytambo-Huarochirí-Lima

GRÁFICO 4

INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN INDICADORES DE DESARROLLO LOCAL TERRITORIAL: ANTIOQUÍA 2010



En las intervenciones del Proyecto se deben planificar actividades, en primer término, para articular a ese primer grupo con los grupos de instituciones más próximos como es el caso del segundo grupo constituido por los Gobiernos municipales a nivel distrital (3) y provincial (2) y el tercer grupo

a) Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado

Una estrategia importante que se está operando en el distrito de Antioquía para lograr el mejoramiento y aprovechamiento de los *activos territoriales* es la concertación entre el Gobierno Municipal, las micro y pequeñas empresas (MYPE), parte de la sociedad civil y los ministerios del Gobierno Central.

Por ejemplo, el representante del Comité de Turismo de Antioquía reconoce la existencia de esa estrategia y afirma que, con ello, se está implementando un proyecto de construcción de carreteras en la localidad,

el cual permitirá la articulación territorial y sectorial. Al respecto el entrevistado manifestó que “esa obra, surgida de la alianza del Gobierno Municipal con el Gobierno Regional, será de un gran apoyo para el desarrollo de la agricultura, porque los agricultores ya no tendrán dificultad en el transporte de sus productos hacia el mercado de Lima”.

No obstante, esa articulación institucional todavía es espontánea. Por otro lado, el Gobierno Municipal y MINCETUR están motivando el desarrollo de la agricultura – pero aún sin proyectos específicos de inversión o capacitación- para que se oferte más productos a las ferias locales, a las cuales concurren los turistas.

Sin embargo aún no se han formalizado las empresas y no hay estudios de nuevos productos y mercados, las que deben ser algunas de las acciones específicas del Proyecto.

Por otro lado, otra actividad importante que deberá abocarse el Proyecto es fortalecer la Asociación de la Municipalidad de la Cuenca Lurín, la cual está inactiva. Esa institución es muy importante porque al representar a toda la población de la cuenca, es el principal medio institucional para proponer proyectos y acciones que mejoren los activos territoriales como son los recursos naturales y productivos (agua, suelos, medio ambiente, biodiversidad, etc.) y, a su vez, a nivel municipal e intermunicipal el Proyecto deberá promover proyectos para la adaptación climática y planes de alerta temprana de los probables efectos del cambio climático.



Pintado artístico del Pueblo de Antioquía

b) Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial

Todos los actores sociales que han participado en los eventos para elaborar la línea de base coinciden en que están haciendo actividades y están logrando algunos resultados para la construcción – aunque aún muy incompleta- de la “competitividad territorial” en el distritos. Pero también hacen mención de las ausencias o necesidades para lograr mejores resultados en esa construcción.

A continuación se exponen testimonios al respecto, en los cuales se pueden identificar los logros hasta la actualidad y lo que le falta por realizar con el Proyecto.

El Presidente de la Comunidad de Cochahuayco explica que se están introduciendo **innovaciones** en el sistema productivo local, por ejemplo, “antes no se hacía podas a los árboles frutales o el cambio de árboles frutales viejos por nuevos. Se ha aprendido a realizar una mejor cosecha de frutales, ahora no se

maltrata la producción, antes sí. Ahora ya podemos entrar a una tienda grande, porque podemos presentar un buen producto; pero aún no podemos vender productos agrícolas transformados en grandes mercados” (esto último será uno de los retos para el Proyecto).

Aún falta pues una mayor capacitación para lograr la **mejora de los procesos productivos** que aumenten la producción agrícola, así como también falta masificar la transformación industrial de la manzana y el membrillo y fortalecer las pequeñas empresas locales para reducir costos, mejorar la calidad de la producción agrícola primaria y transformada, para acceder a nuevos mercados.

Los actores sociales han propuesto varias alternativas para generar innovaciones, que fueron identificadas a partir de necesidades del sistema productivo local y que deben ser recogidas por el Proyecto y promovidas con la formación de recursos humanos. Las alternativas son las siguientes:

- “Las prácticas agrícolas son tradicionales, por ejemplo, se tienen dos cosechas de los árboles frutales al año, eso baja la producción y la calidad de los productos” (testimonio del Alcalde que al mismo tiempo es agricultor innovador).
- “Tenemos que introducir nuevos cultivos, por ejemplo, algunos productores están cultivando nuevos frutales como la palta, la chirimoya y otros cultivos que están dando buenos resultados económicos”.
- Los comerciantes tienen el monopolio de la compra de la producción local y,

por lo tanto, pagan bajos precios a los productores. La alternativa la muestran algunos agricultores emprendedores: “Los pocos productores que están asociados (19) y los que manejan de mejor manera la tecnología y la economía de sus predios agrícolas obtienen mejores precios por sus productos y evitan relacionarse con los comerciantes tradicionales” (testimonio del representante del proyecto Sierra Exportadora).

- Se ha iniciado una adaptación muy importante de tecnología con la instalación en Cochahuayco de una planta de transformación de fruta, pero que aún no funciona plenamente debido a que hay desperfectos mecánicos en la planta y a la falta de un mejor estudio de mercado.
- Para enfrentar este problema, el Proyecto debe propiciar las condiciones para que el personal técnico que actualmente conduce la planta, corrija los defectos de la misma, así como apoyar la capacitación de los socios de la empresa para que se organicen formalmente como empresarios y se completen estudios de mercado.



Socios de MYPE Valle Lindo (Cochahuayco) y miembros del Proyecto

c) Propuestas para articularse con el mercado y con nuevos clientes mediante el asocio y las cadenas de valor

En la localidad no se han formado aún cadenas de valor, pero existen cadenas productivas espontáneas. Los agricultores y los actores sociales de la localidad desconocen las ventajas potenciales derivadas de la construcción de entornos territoriales competitivos, donde las cadenas de valor son un componente necesario.

La mayoría cree que solamente con la ayuda crediticia de parte del Estado podrían desarrollar sus economías. Como lo manifestó el representante de la institución educativa del distrito:

“Se necesita capacitación en primer lugar, pero la gente necesita dinero. Los conocimientos no bastan. Falta inversión. Pueden mejorar el agua, pero les falta dinero porque venden sus productos a muy bajo precio, por ejemplo, por un kilo de manzana les dan 0.10 céntimos de un nuevo sol, en cambio en el mercado los intermediarios lo venden a 0.50. No es probable que con solo capacitación pueda haber desarrollo, también tiene que haber inversión. La gente puede estar capacitada para organizar empresa, pero si no tiene los medios económicos no hace empresa”.

El testimonio es controversial pues enfatiza la necesidad de ayuda financiera para el inicio de la actividad o para mejorar sus ingresos. No se tiene una visión más integral del entorno territorial en que se desenvuel-

ven los productores o las pequeñas empresas ni de la importancia de una cadena de valor que haga más eficiente a la inversión financiera.

Antioquía es una localidad donde los actores sociales, los productores agrícolas y las MYPES industriales aún no identifican la necesidad de lograr cambios profundos en las cadenas productivas espontáneas, en las cuales actualmente se ubican y les sirven para relacionarse con el mercado, pero en forma muy desventajosa.

Los problemas que tienen los productores con estas cadenas productivas espontáneas y que de no resolverse harían inviable el crédito, son las siguientes:

- No logran conformar redes o asociaciones de productores para trabajar juntos e identificar objetivos estratégicos.
- Son dependientes de los comerciantes. No se asocian porque no se tienen confianza entre sí, como tampoco los demás agentes de la cadena.
- No logran orientarse por las nuevas demandas del mercado. No logran responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de mejoras en la cooperación, comunicación y coordinación.
- Son pequeños productores y microempresarios que no controlan los factores que afectan a la calidad y consistencia del producto: la producción, procesamiento, distribución, y estrategias de marketing y promoción.
- Tienen limitada información tecnológica, pero no de mercados.

Las siguientes características de las cadenas productivas en la localidad, que son descritas por los testimonios de los actores sociales, confirman en gran parte las anteriores observaciones. Estas características se constituyen en indicadores cualitativos de la línea de base, los cuales señalan los problemas de la situación inicial que deberán ser tratados y superados con la intervención del Proyecto:

Opiniones del Director del colegio sobre la falta de asocio y desconocimiento de mercados por parte de los productores:

“La actividad preponderante en la zona es la agricultura, especialmente el cultivo de frutales como el membrillo y la manzana. Se trata de una actividad que en los últimos años se encuentra en crecientes dificultades. La introducción en el mercado limeño de frutas importadas, generalmente de mejor calidad, ha ocasionado una grave crisis en la producción de frutas de la localidad, situación que afecta a todo el valle, por lo que la población ha comenzado a buscar nuevas actividades para sobrevivir, entre ellas están el turismo y la agroindustria.

De no incrementarse el empleo en nuevas actividades económicas en la localidad o no mejorar la producción agrícola, los jóvenes van a seguir migrando a Lima a trabajar o a crear pequeños negocios.

Los productores no tienen confianza para asociarse, hay mucha desconfianza entre ellos, hay divisionismo en la comunidad. Los padres son muy tradicionalistas, no hay una actitud de cambio generalizado, solo la juventud es la esperanza. Los jóvenes que

quieren mejorar su situación se están educando para cambiar, pero los padres no se preocupan del cambio, son muy conformistas.

Si no tienen capital no pueden hacer mejores gestiones en el comercio. La causa de la pobreza es también la falta de capacidad de los productores agrícolas para hacer negocios. Por ejemplo, los comerciantes les adelantan dinero a los agricultores y con eso les obligan a que los agricultores vendan sus productos a bajos precios a los comerciantes”.

Opiniones del Vicepresidente de la Comunidad Espíritu Santo sobre el problema de la falta de innovación tecnológica en la producción agrícola:

“La falta de conocimientos del manejo forestal ha generado que el 80% de los agricultores solo produzcan membrillo y ya no manzana. No saben hacer injertos para mejorar la manzana. Pero si se hacen cambios siempre dicen que en el mercado la manzana no tiene precio”.

Opiniones del Alcalde sobre la falta de información de mercados:

“Los productores al no estar informados del mercado, no planifican la producción, las cosechas las realizan en días en que los precios son bajos porque la oferta es mayor”.

Opiniones del Presidente de la Comunidad Cochahuayco sobre los problemas en la parte técnica de la transformación de la fruta:

“Tenemos MYPEs que antes estuvieron organizadas con tecnología tradicionales

para transformar la fruta en diversos productos (mermeladas, vinagre, etc.). Ahora tenemos una planta muy moderna para transformar la fruta. Sólo 20 personas son socios del comité de transformadores de frutales, denominado “Valle Lindo” y se beneficiarían con esta planta. Pero actualmente no lo pueden hacer plenamente, porque todavía no tenemos un mercado definido. Por más que transformemos frutas, que hagamos industria, no tenemos mercado. Ahorita vendemos sólo a mercados locales, en Antioquía a los turistas, en fines de semana. No vendemos a tiendas. Tradicionalmente vendemos vinagre a granel a las tiendas de Lima”.

Opiniones del representante del proyecto del Estado “Sierra exportadora” sobre las soluciones:

“Lo que más preocupa de la problemática de la producción agrícola en el valle es el monopolio de los grandes comerciantes mayoristas. Como son agricultores que no están organizados, antes de la cosecha los comerciantes habilitan con dinero a los productores. Por eso los agricultores están atados al comprador y no pueden desligarse de ellos. Es como la deuda externa del Perú. El 60% dependen del mayorista y el 40% que no dependen mucho del mayorista, siempre le piden algo de dinero”.

“Con la agroindustria se logra romper esa dependencia. A parte de lograr mejores precios para la fruta transformada, la que los mayoristas califican de muy mala calidad para el mercado, los productores transforman esa fruta en la planta y así tienen mayores precios”

“La agroindustria permite que los agricultores aprovechen o vendan toda la producción en razón de la calidad, sea fruta de primera, segunda o tercera. Les permite utilizar incluso la fruta de descarte. Pero falta organizar a los productores en cadenas productivas (de valor) Una solución a estos problemas es desarrollar capacidades y empezar a relacionar a los agricultores directamente con las grandes empresas”.

“Sin embargo, debe señalarse que también en Lima hay otro monopolio, los que venden insumos agrícolas. Les venden a los agricultores a precios con más del 40% de los precios de mercado. La razón se debe a que esos comerciantes les venden a los agricultores los insumos al crédito y durante todo el año, por lo tanto, siempre están endeudados. Ésta es una cadena productiva perversa. Los comerciantes nunca pierden, los agricultores son los que pierden (hay más de 500 agricultores en Antioquía).

Entonces, hay que motivar a los agricultores para que participen en la agroindustria. Algunos agricultores de Cochahuayco conocen la agroindustria, pero la mayoría no la conoce”.

Opiniones del representante del Comité de Turismo que precisa tendencias positivas para el cambio entre grupos de productores:

“Para proponer el cambio en la producción del valle deben identificarse los grupos de agricultores que han despertado, que se han dado cuenta de que es necesario trabajar de la mano con organizaciones productivas, que deben participar en los proyectos para el cambio, porque vienen a

dar beneficios y que ellos mismos sean parte de los proyectos, como comunidades campesinas para salir adelante”.

“Ya no estamos en la época en que los productores sólo se retraen en su tierra, ahora estamos en la época en que ellos mismos pueden salir y producir, ir a vender al extranjero y salir adelante como comunidad, con organizaciones donde estén formando parte las autoridades. Se debe fortalecer nuestras organizaciones como elementos de trabajo, hacerlas grandes para tener apoyo de entidades locales, así como para tener apoyo de los proyectos de las ONG, de las autoridades como la municipalidad”.

“Falta también que el municipio, como la entidad que nos representa, haga obras para mejorar la producción, como la construcción de canales para el riego tecnificado, para mejorar el campo. Pero actualmente no hay concertación, no hay plan de desarrollo municipal”.

En suma, en ese contexto es un reto para el Proyecto promocionar actividades para que los propios productores fortalezcan e innoven las organizaciones comunales tradicionales, que fueron hechas para la autodefensa y la sobrevivencia y pasen a ser promotoras del desarrollo económico, basado en empresas formalizadas.

Se requiere de nuevas asociaciones de productores industriales de la fruta u otros productos que los vinculen a los proveedores de materias primas, insumos y bienes de capital. Se requiere mayor vinculación entre los productores agrícolas con las empresas

ocupadas de la transformación del producto en la localidad. Se requiere de nuevas capacidades de propuestas para articularse con el mercado y **lograr nuevos clientes** para la producción local. Esas son otras de las tareas de promoción para el Proyecto.

Se requiere un desarrollo institucional, en un nuevo contexto local, que propicie la reestructuración tecnológica en la agricultura y en la agroindustria, lo cual obliga a incorporar o adaptar nuevos componentes sociales e institucionales entre los productores, como son las empresas formalizadas.

Como también se requiere de nuevas formas de gobernanza en el Gobierno local, donde los actores públicos y privados asuman sus responsabilidades y funciones para el desarrollo económico territorial y generen condiciones para incrementar los ingresos y el empleo.

***d) Desarrollo económico local,
articulación sectorial y nueva
ruralidad para aumentar el empleo y
los ingresos***

En el distrito no hay un plan de desarrollo económico local con enfoque de territorial, que motive la innovación de las instituciones y su cooperación. Tampoco existen estrategias para lograr alianzas territoriales y transformación productiva, como nuevo contexto favorable para el desarrollo de las microempresas.

No se tiene un plan para promover cambios en los procesos productivos y lograr la transformación industrial integrando los sub-territorios rurales y urbanos e incorpo-

rando a los productores que aún no se están beneficiando con los nuevos procesos. La integración de productores deberá lograrse entre sí y con el mercado, mediante un incremento de venta de materias primas (frutas) a las pequeñas empresas transformadoras de la localidad.

No obstante, existen procesos iniciales que alimentan las posibilidades para articular los sectores productivos y de servicios en la localidad. Los procesos que se están generando en la localidad puede contribuir a crear un territorio competitivo, donde se cree más empleo, se incrementen los ingresos, se supera la pobreza y se mejore la calidad de vida de la población.

Esas iniciativas aún no son parte de las políticas del Gobierno Municipal, pues son iniciativas que han partido mayormente de las propias organizaciones de la sociedad civil, de las microempresas locales y de la ONG.

En tal sentido, en la localidad se están generando iniciativas y nuevos procesos, cuyos impactos iniciales son la creación de nuevos empleo y aumento de ingresos. Estos procesos pueden superar las visiones sectoriales fragmentadas propias de las políticas tradicionales del Estado, del Gobierno Regional y local,

Según los actores sociales, las evidencias de esas iniciativas son las siguientes:

Se ha iniciado una articulación entre la agricultura, la gastronomía y el turismo motivada por el pintado artístico de centro urbano de Antioquía, generando nuevos empleos e incrementando los ingresos familiares.

La mayoría de productores continúa utilizando agroquímicos negativos para la salud humana y el medio ambiente. Sin embargo, no hay proyectos específicos para desarrollar la agricultura ecológica, aunque hay demanda de los turistas para esos productos. El CIED recién ha reiniciado un proyecto con este fin. Una minoría de agricultores (escasamente el 2%) son productores agroecológicos, (el Proyecto y el CIED podrían ampliar ese porcentaje de productores agroecológicos a un 10% al año con capacitación y asistencia técnica).

Los agricultores ecológicos están apreciando el incremento de sus ingresos al vender sus productos a mayores precios en las ferias semanales de la propia localidad, que es visitada por turistas que vienen de Lima. También pueden vender sus productos en las ferias especializadas de productos ecológicos en Lima.

En la inicial articulación entre agricultura, turismo y gastronomía, no hay proyectos para lograr el fortalecimiento de esta articulación intersectorial, no obstante la evidencia de los beneficios de esta articulación propiciada por el CIED.

Se evidencia que el turismo beneficia no solamente a los prestadores de servicios turísticos, sino también a los productores agrícolas de la localidad ya que los turistas solicitan sus productos agrícolas. Igualmente se beneficia la gastronomía local.

La articulación inter sectorial y sus beneficios económicos y sociales se basa en activos como el paisaje rural, la cultura local y la arquitectura de un pueblo tradicional pintado como un retablo viviente. Estos activos, además de reforzar la identidad y la

autoestima de la población de Antioquía, se están perfilando como *productos con "identidad territorial"* que ha empezado a ser vendido a los turistas nacionales.

Como lo afirma el Vice-Presidente la Comunidad Espíritu Santo:

“Claro, el turismo beneficia al vender nuestros productos agrícolas y transformados, de igual forma con la gastronomía; sobre todo el turismo viene por comida típicas como el conejo, cuyes, la pachamanca y acá hay de todo, nuestras costumbres, nuestras fiestas, nuestro río, nuestros árboles frutales. Todo nuestro valle atrae”.

Sobre la innovación de la arquitectura urbana y otros atractivos para el turismo, un directivo del Comité de Turismo explica que:

“El poblado es muy bonito. Lo que más llama la atención a los turistas es ver el poblado de Antioquía con pinturas muy coloridas en formas de flores, **caballos** y aves. El pueblo está lleno de alegría y felicidad en sus calles. Esto sumado a la tranquilidad del pueblo lo convierte en un lugar de relax por el contacto con la naturaleza y la tradición. Los turistas vienen de Lima a ver la agricultura, el campo, el valle, los atrae nuestras costumbres y las fiestas patronales”.

Sin embargo, esta articulación intersectorial, el surgimiento de nuevas actividades no agrícolas y el aumento de empleo e ingresos beneficia sólo al 20% de la población local. Cabe mencionar que aún falta mucho para integrar e incluir a más población en estos beneficios. La capacitación y la creación de oportunidades son algunas de las palancas principales para lograr ese objetivo.

También faltan medios para mejorar la calidad de vida de la población local, como agua potable, desagüe, calidad alimenticia, etc. La falta de esos medios no solo afecta a la propia población local, sino también a los turistas que no logran encontrar buenos servicios pese a que se han acondicionado alojamientos.

Por tanto, al mejorarse la calidad de vida en la población local, se mejoran también los servicios para acoger a más turistas y en consecuencia aumenta el empleo y los ingresos.

Al respecto, el Proyecto deberá planificar estrategias y actividades para generar condiciones y oportunidades para una mayor inclusión. Al menos el 30% de la población debería participar en esas acciones superando el 20% que actualmente participa, para mostrar resultado de las acciones del Proyecto, mostrando que se puede cerrar brechas socio-económicas, lograr una mayor cohesión social y a la par fortalecer la identidad territorial de la localidad.

3.7 Ficha para registrar los indicadores del desarrollo local de acuerdo a las percepciones y roles de los actores sociales

A continuación se resumen las fichas de indicadores cualitativos de procesos y resultados para el seguimiento de las percepciones y participación de los actores sociales en el distrito. Los indicadores se clasifican de acuerdo a las características del desarrollo territorial.

Los indicadores positivos se refieren a los cambios que el Proyecto ya ha encontrado en la localidad y por lo tanto, no deben ser

considerados como aportes del Proyecto. Los indicadores negativos se refieren a los problemas encontrados y que el Proyecto

debe contribuir a superar. La columna de observaciones sirve para hacer comentarios respecto a las columnas anteriores.

FICHA DE INDICADORES CUALITATIVOS DE LOS ACTORES SOCIALES (TESTIMONIOS):

ENTREVISTADO: DIRIGENTE DEL COMITÉ DE TURISMO EN ANTIOQUÍA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura, agroecológica, turismo e incremento de ingresos.	No hay Proyectos específicos para una agricultura agroecológica. No obstante que hay demanda de los turistas para esos productos. El CIED recién ha reiniciado un proyecto a fin.	Una minoría de agricultores son productores agroecológicos y están apreciando que pueden incrementar sus ingresos vendiendo ese tipo de productos.	La mayoría de productores utilizan agroquímicos muy negativos para la salud humana y el medio ambiente.	
Articulación de sectores productivos, servicios, mercados y Gobierno municipal y nacional	Hay acciones espontáneas de articulación de sectores y relaciones público-privadas (no hay proyectos)	Se ha motivado a que la agricultura ofrezca más productos a las ferias locales para atender a los turistas y el G. Municipal y MINCETUR apoyan esas actividades.	No se han formalizado las empresas y no hay estudios de nuevos productos y mercados.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos: Acciones: Resultados:				

ENTREVISTADO: ALCALDE DEL DISTRITO DE ANTIOQUÍA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura y turismo: construcción de la carretera para integrar el territorio.	Se tiene el proyecto, pero falta la aprobación por parte del Gobierno central.	Aún no se han efectuado cambios.	El Alcalde desconfía de las capacidades locales para administrar el turismo.	
Innovación de la tecnología para aumentar producción y productividad en la agricultura	No hay proyecto específico, ni capacitación		Las prácticas agrícolas son tradicionales, por ejemplo, se tienen dos cosechas de frutales al año, eso baja la producción y la calidad de los productos.	
Plan de desarrollo económico local	No se ha elaborado el DEL en el Gobierno Municipal.		No existe una oficina municipal para el DEL que promueva el desarrollo económico local	
Asocio municipal y recursos naturales: agua, suelos, medio ambiente, biodiversidad, cambio climático.	No hay Proyectos al respecto.	Se creó una Asociación Municipal, pero no funciona.	Débil forestación. No funciona la "Mesa del Agua" y de recursos naturales	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos: Acciones: Resultados:				

ENTREVISTADO: PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD COCHAHUAYCO

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura, turismo y gastronomía.	No hay Proyectos para lograr esta articulación sectorial entre agricultura, turismo y gastronomía.	El turismo beneficia al vender los productos agrícolas, de igual forma en la gastronomía; sobre todo el turismo viene por comida típicas como el conejo, cuyes y acá hay de todo.	Pero falta innovar tecnología para que haya más pastos cultivados para la crianza de cuyes y otros.	
Innovación tecnológica	El CIED tiene un avance muy limitado	Antes no se hacía podas a los árboles frutales. En la paña ahora no se maltrata la producción, antes sí. Ahora ya podemos entrar a una tienda grande, porque podemos presentar un buen producto”.	La producción y productividad es baja, como también es de baja calidad.	
Transformación industrial	Hay un proyecto en ejecución (CIED-CODESPA)	Ahora se ha instalado una planta para transformas productos	La Planta no funciona plenamente.	
Innovación y Comercialización	No hay proyecto para identificar y capacitar sobre mercados.	En el mercado se aprende la comercialización y a presentar mejor la calidad del producto para que paguen mejores precios.	La venta local sigue siendo predominante. Se tiene problemas para llegar masivamente a mejores mercados.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

ENTREVISTADO: REPRESENTANTE DEL PROYECTO NACIONAL “SIERRA EXPORTADORA”

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: Proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Cadenas productivas y de valor	No hay cadenas de valor	Los pocos productores que están asociados (19) y los que manejan de mejor manera la tecnología y la economía de sus predios agrícolas obtienen mejores precios por sus productos.	Los comerciantes tienen monopolio de la compra de la mayoría de la producción local y, por lo tanto, pagan bajos precios a los productores.	
Minería y desarrollo local	No hay propuesta de plan de desarrollo integrado entre minería y desarrollo económico local		La Mina Huascarán es una amenaza para el medio ambiente, el turismo y la agroindustria.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA ALTA DE LA CUENCA LURÍN (TUPICOCHA, TUNA Y SAN DAMIÁN)

4.1. Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial

Los representantes de las instituciones locales asistentes al taller en Tupicocha figuran en la siguiente lista, clasificados de acuerdo al cuadro de “Matriz de Actores”.

Como se podrá observar, los proyectos priorizados por los participantes son de tipo sectorial, como consecuencia de la falta de un plan de desarrollo económico local donde se consideren proyectos integrados, aspectos que el Proyecto debe implementar, tomando como base las propuestas de la matriz de intereses de las instituciones y líderes locales.

FICHA DE REGISTRO DE LAS INSTITUCIONES IDENTIFICADAS EN LA CUENCA LURÍN POR DISTRITOS: SAN ANDRÉS DE TUPICOCHA

Nombre, apellidos y cargo en la institución u organización	Nombre de la organización o institución	Sector: 1. Gobierno 2. Privado-empresarial 3. Sociedad civil	Qué proyectos propone para el desarrollo de la localidad
Alberto Capistro Celso	Gobernador	01	Agricultura
Mesías Teodoro Rojas Melo Alcalde	Municipalidad	01	Desarrollo agrícola
Yovani Vilcayauri Alberco	Comité de deportes Monticielo	03	Cultura y deporte
Vladimir Lenin Rojas Capistrano	IDMA	02	Derivados de la producción orgánica “agricultura y ganadera”
Carlos Rojas Capistrano	Asociación de jóvenes líderes de San Andrés de Tupicocha	03	Agroturismo, conservación del agua, textilería
Misael Rojas Melchor	Anexo de San Juan de Pacota	03	Instalación de sistema de riego por goteo
Bolinvo Alberco Alberco	Caserío Casama	03	Tecnificación en el sistema agrícola
Junior Ramos Alberco	Comunidad campesina de San Andrés de Tupicocha	03	Propongo proyecto de desarrollo a mi comunidad lo que es el turismo
Rosa Elva Vilcayuri Pérez	Presidenta del Comedor Popular “San Andrés” de Tupicocha	01	Local para el comedor popular
Mauro Medina Espíritu	Regidor de la municipalidad	03	Agricultura
Lenin Espíritu Urbano Secretario de la organización de jóvenes	Organización de jóvenes líderes	03	Mejoramiento genético en ovinos, vacunos etc.
David Laymito Llaullipoma	Comunidad local San Juan Pacota	03	Instalación de riego por goteo
María Doris Alberco Vilcayauri Regidora	I.E. César A. Vallejo	01	Proyectos productivos agropecuario (hortalizas)
Natolio Avila Sánchez Regidor municipalidad	Municipalidad	01	Plan de desarrollo Local
Lidia Espíritu Crianza de cuyes	Crianza de cuyes	02	Irrigación en Cancasica

Fuente: Ficha de inscripciones de los participante en el taller sobre actores sociales en San Andrés de Tupicocha

4.2 Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar desarrollo económico local y para apoyar al Proyecto

Mediante una lluvia de ideas los participantes confeccionaron el diagrama de las instituciones en Tupicocha, indicando que las 20 instituciones que figuran en el Mapa de Actores, son las de mayor influencia para las propuestas de intervención del Proyecto.

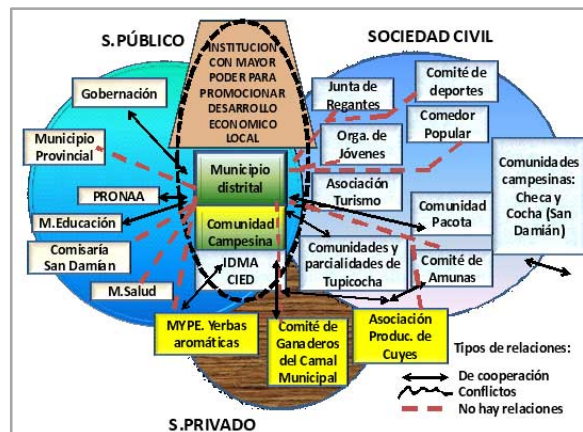
En consecuencia, según los participantes las instituciones que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local, son la municipalidad distrital, las comunidades campesinas y las ONG CIED e IDMA (Ver Mapa de Actores Tupicocha).

Las relaciones que existen entre las instituciones locales entre sí, son de cooperación. En cambio, señalaron que la mayoría de éstas no tiene relaciones de cooperación con el Gobierno Municipal, sobre todo las organizaciones de la sociedad civil, aunque no existen relaciones de conflicto.

Esta situación plantea un reto para el Proyecto, pues muestra un liderazgo formal, pero no real en la localidad. Al ser designada la municipalidad de Tupicocha al como la institución líder para promocionar el desarrollo económico local, debe superar su débil capacidad de convocatoria para promover la alianza público-privada y con la sociedad civil.

En todo caso, se espera que el Proyecto encuentre las estrategias para crear una mayor cooperación entre las instituciones locales con la participación del Gobierno Municipal del distrito.

MAPA DE ACTORES TUPICOCHA: 2010



4.3 Instituciones con mayor poder para promocionar las innovaciones y creación de un nuevo contexto con la alianza público-privado

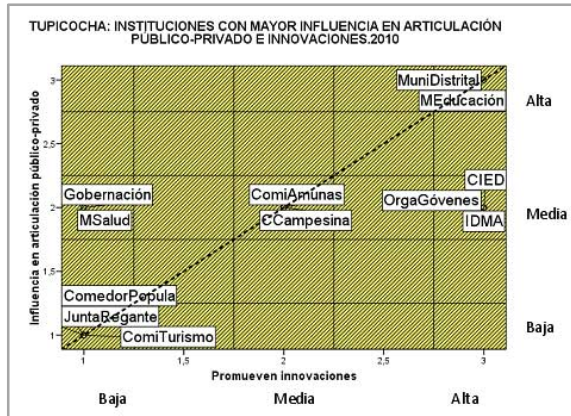
Del total de instituciones, los actores locales señalaron que sólo son 12 las que deben ser consideradas para promocionar y articular proyectos para las innovaciones y adaptaciones tecnológicas y sociales, tanto en la agricultura como en la agroindustria y para lograr el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y privado.

De ese total de instituciones, las que tienen alta influencia son en primer término, el Gobierno Municipal (por ser la institución representante de la población) y el Ministerio de Educación a través del colegio de la localidad (Gráfico 5). Las comunidades campesinas y las ONG CIED e IDMA aparecen en segundo término como las instituciones que pueden promocionar las innovaciones y las relaciones de los sectores público y privado. Las demás instituciones no tendrían mucha influencia en esa promoción.

Esos resultados indican que el Proyecto deberá hacer un trabajo especial con las Comunidades Campesinas del distrito, pues

no se las consideran muy importante para promover la innovación, así como tampoco muestran tener relaciones de cooperación con el Gobierno Municipal.

GRÁFICO 5



4.4 Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado para promover proyectos relacionados con el agua

Las instituciones con mayor influencia para promover proyectos que permitan construir represas de agua, sistemas de riego, forestación y recuperación de la infraestructura agrícola en Tupicocha, San Damián y Tuna) son el Gobierno Municipal distrital y el Ministerio de Educación (Gráfico 6). En segundo término se ubican al Comité de Amunas y el Misterio de Salud.

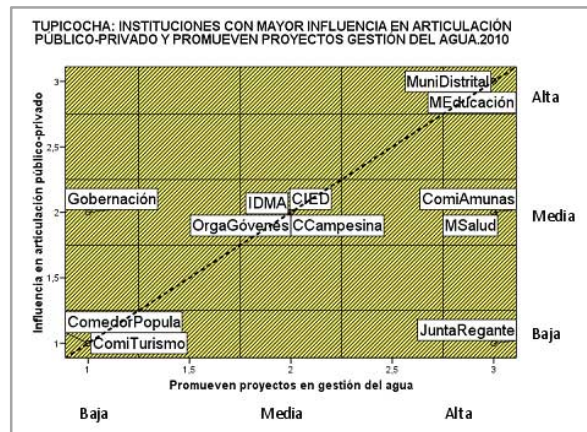
El reconocimiento del Gobierno Municipal como líder para establecer una Plataforma de gestión del agua y los demás recursos naturales, se basa en dos aspectos fundamentales:

- a) El Gobierno local, a pesar de que no tiene relaciones amplias de cooperación con las demás instituciones locales, es el representante directo

de la población y por tanto, es legítimo que los represente en esa promoción.

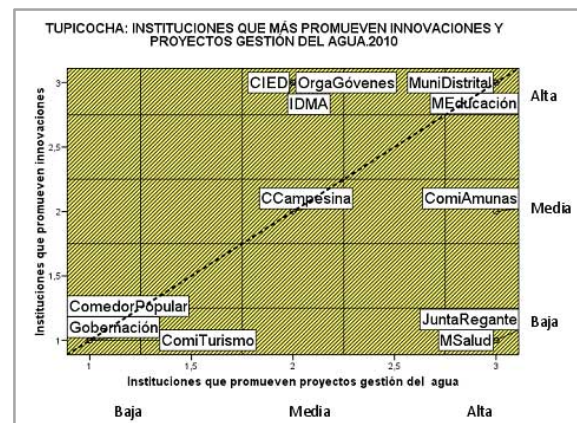
- b) Se reconoce que el actual Gobierno Municipal se ha abocado principalmente a la construcción de infraestructura para la cosecha del agua y de riego para el desarrollo de la agricultura local.

GRÁFICO 6



Asimismo, las instituciones priorizadas para promocionar innovaciones tecnológicas y sociales articuladas a los proyectos para la gestión del agua en la localidad son también, en primer término, el Gobierno Municipal Distrital y el Ministerio de Educación. En segundo término se le ubica al comité de Amunas (Gráfico 7).

GRÁFICO 7



Como en Antioquía, el Proyecto debería preocuparse por convencer a las demás instituciones de la localidad para que participen en la gestión de proyectos productivos integrados, en especial, en la mesa del agua y en el plan de desarrollo económico local.

Mediante la capacitación, el Proyecto deberá promover en los actores locales la importancia de los proyectos relacionados con la gestión del agua y otros recursos del capital natural, no sólo para la agricultura y el consumo humano, sino también para la adaptación climática, el mejoramiento del medio ambiente y para afianzar el desarrollo sostenible en la cuenca.

4.5 Redes institucionales con mayor Influencia en la articulación público-privada, la gestión del agua y las innovaciones tecnológicas y sociales

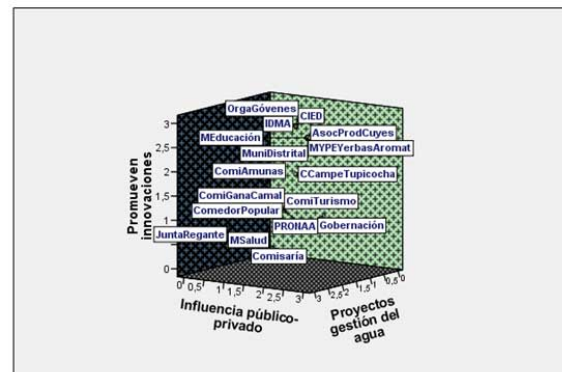
Mediante el análisis estadístico multivariado (Gráfico 8) se ha logrado identificar los clúster o grupos de instituciones que podrían relacionarse más para lograr una mejor negociación que permita articular las instituciones público, privadas y de la sociedad civil (indicador 1) para que promuevan proyectos de mejora del capital natural (en especial el agua) (indicador 2) y las innovaciones tecnológicas y sociales (indicador 3) y, por lo tanto, potencien los activos territoriales de la cuenca alta.

El grupo fue identificado por la semejanza de magnitud de los indicadores priorizados para el desarrollo territorial en la localidad. El grupo está constituido por 5 instituciones: la organización de MYPES (15), el Gobierno Distrital (1), la Gobernación (10),

el Ministerio de Educación (7) y la Comunidad Campesina de Tupicocha (2), con los cuales el Proyecto debe fortalecer una red de cooperación y motivar a las demás instituciones para que se incorporen.

GRÁFICO 8

CLUSTER DE INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN INDICADORES DE DESARROLLO TERRITORIAL: TUPICOCHA 2010



4.6 Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos

El siguiente análisis, se refiere a las percepciones y propuestas de los actores sociales para conformar un territorio competitivo. Se orienta por los objetivos del Proyecto.



Sr. Teodoro Rojas, Alcalde del Municipio de San Andrés de Tupicocha, Huarochirí, Lima

a) Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado

Las estrategias para mejorar y aprovechar las ventajas de los activos territoriales son mayormente individuales o grupales. Los grupos de productores que están teniendo éxito en la producción y transformación están dedicados al mejoramiento de pastos (cultivo de alfalfa), cultivo de tubérculos andinos, arvejas, transformación de yerbas aromáticas, mejoramiento ganadero y el cultivo de frutales (tunas, manzana, membrillo, etc.).

El Gobierno Municipal interviene en varios sectores de las comunidades del distrito con proyectos muy importantes para la cosecha del agua, logrando el mejoramiento y aprovechamiento de los **activos territoriales** como el manejo del agua, los sistemas de riego tecnificado y el mejoramiento de pastos y ganado.

Lo que falta en los planes del Gobierno Municipal es aprovechar las potencialidades de los grupos de productores locales, haciéndolos participar en proyectos articulados al plan de desarrollo del municipio.

Es importante que el municipio distrital pase de la concertación formal al plan de articulación entre las instituciones del sector privado, el sector público y la sociedad civil, para dinamizar a las MYPEs.

Por ejemplo, el representante del Comité de Turismo de Tupicocha reconoce la existencia de muchas ofertas turísticas en la localidad, pero señala que no existe un plan para promocionar esos activos territoriales

en el mercado de Lima y el exterior. Esta es una actividad que le tocaría desarrollar al Proyecto.

Al igual que en los demás distritos de la cuenca, se mejoran las vías de comunicación entre los poblados del distrito y sus vinculaciones con Lima, pero no se trazan nuevas estrategias y proyectos que permitirá la articulación territorial y sectorial dentro del distrito, entre distritos y con el gran mercado de Lima o el exterior.

No obstante, las posibilidades de cambios en las estrategias por parte de los entrevistados son altamente admitidas. Los entrevistados, por ejemplo, citan como recursos turísticos importantes que podrían ser promocionados en Lima, las fiestas costumbristas, la arquitectura milenaria, el paisaje, las prácticas rituales, la organización de los Quipucamayoc, los denominados Cinco Cerros, etc.



Crepúsculo y reservorios de agua para riego en el distrito Lahuaytambo

Para ello se requiere, pues, que se cree una alianza entre el Gobierno Municipal, el Gobierno Regional y las instituciones locales, lo cual podría ser un importante componente para lograr un nuevo contexto para el desarrollo de la agricultura comercial, la transformación y el turismo.



Gobernador del Gobierno Local de Santiago de Tuna

La articulación entre las instituciones del sector público y el sector privado son débiles. No hay un plan de integración entre las agencias de los ministerios, para desarrollar sistémicamente la agricultura, el turismo y gastronomía. No existe una alianza entre el Gobierno Municipal y MINCETUR para desarrollar la actividad turística en la localidad.

En este sentido, como en el resto de distritos de la cuenca, una de las actividades importantes del Proyecto será motivar a las autoridades y líderes locales para fortalecer la Asociación de Municipalidades de la Cuenca Lurín, hoy inactiva. Esa institución es muy importante porque al representar a toda la población de la cuenca, es el principal medio institucional para proponer proyectos y acciones que mejoren los activos territoriales y, a su vez, promueva proyectos para la adaptación climática y planes de alerta temprana a nivel municipal e intermunicipal.

En base a la asociación de municipalidades se puede conformar mancomunidades en la cuenca, que tienen incentivos del Gobierno Central, siendo una importante institución para articular territorios extensos con la

alianza entre varios gobiernos municipales a nivel distrital.



Cinco Cerros, "Apu" de los distritos de la cuenca y un gran activo territorial para el turismo

b) Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial

Los actores sociales participantes en el Taller coinciden en señalar que se están logrando también resultados positivos para el desarrollo de sus familias y comunidades.

Si bien es cierto que la construcción de infraestructura para la conservación del agua es muy importante para el desarrollo agropecuario en la parte alta de la cuenca, aún no se tienen claras las estrategias para la "competitividad territorial" en sus distritos.

A continuación se exponen testimonios al respecto, identificando los logros hasta la actualidad y lo que le falta por realizar con el Proyecto.

El Presidente de la Comunidad Tupicocha, manifiesta que en cuanto a la articulación entre agricultura, agroecológica, turismo y el incremento de ingresos, no se tienen proyectos específicos. Una minoría de

agricultores son productores agroecológicos y están apreciando el incremento de sus ingresos por la venta de este tipo de productos. Observa que la mayoría de productores utilizan insumos orgánicos; pero no están procesados. Por ejemplo, no hacen BIOL o compost y por lo tanto estos insumos tienen bajo poder en el tratamiento de suelos, plantas y animales.

Sobre la articulación de los sectores productivos y los servicios con los mercados nacionales, así como la articulación del gobierno local con el Gobierno Municipal y Nacional, los entrevistados explicaron que no hay experiencias explícitas (no hay proyectos articulados inter sectorialmente).

Con el riego tecnificado ha crecido la agricultura y la ganadería. Se han sembrado pastos (alfalfa) y se articulan con la crianza de cuyes, ganado vacuno y ovinos para la venta. Pero no logran nuevos eslabones para la creación de mayores valores económicos.

La venta de productos agropecuarios sigue siendo tradicional, no se asocian entre productores, y continúan vendiendo a comerciantes tradicionales; por ejemplo, el ganado se vende a un 30% menos que en el mercado de Lima. Los cuyes se venden a comerciantes locales a S/. 10 cada uno y éstos lo revenden a S/ 15 en el mercado de Lima. No se han formalizado las MYPES y no hay estudios de nuevos productos y mercados.

En el tema del asocio municipal y los recursos naturales: agua, suelos, medio ambiente, biodiversidad, cambio climático, los proyectos son propuestos y ejecutados únicamente por el Gobierno Municipal, sin la colaboración de otras instituciones.



Un joven mostrando los Kipus en Tupicocha

Los Alcaldes del distrito de Tupicocha y de San Damián explican que en la articulación entre la agricultura y el turismo, está reconstrucción o mejoramiento la carretera para integrar el territorio entre los distritos y Lima, financiado por el Gobierno Municipal, pero no se tiene una plataforma institucional para integrar proyectos productivos.

En cuanto a la innovación tecnológica para aumentar la producción y la productividad en la agricultura, no existen proyectos específicos ni capacitación programada (sólo existe un técnico particular para el manejo ganadero). La innovación es espontánea.

No obstante, se tienen algunos avances productivos importantes. Se ha mejorado los pastos cultivados y se ha diversificado la producción agrícola (papa, arvejas, frutales, etc.) entre pequeños grupos de familias. Sin embargo la transformación agroindustrial es aún escasa, a excepción de la selección, secado y envasado de hierbas aromáticas por un grupo de jóvenes apoyados por el IDMA.

Los Alcaldes de los distritos de Tupicocha y San Damián declaran que no existen pro-

yectos en mancomunidades para articular los componentes del capital natural y productivo entre los tres distritos (Tupicocha, San Damián y Santiago de Tuna). Como en los demás distritos de la cuenca, se creó una Asociación Municipal, pero no funciona. Tampoco funciona la “Mesa del Agua” y de recursos naturales.

En Tupicocha se han ejecutado proyectos para almacenar agua (6 represas) y se está instalando sistemas de riego tecnificado en varios sectores del distrito, incrementando los ingresos de las familias beneficiadas con el sistema de riego. Pero, ese proyecto no logra incluir a la mayoría de los sectores de las comunidades en los beneficio de los sistemas de riego tecnificado.

En el distrito de San Damián y Tuna no se tienen experiencias para construir represas de agua y riego tecnificado como en Tupicocha.

Entre los líderes de los distritos de la parte alta de la cuenca se conocen los efectos del cambio climático y sobre indicadores naturales que predicen el clima. Pero no hay un plan de alerta temprana en los gobiernos municipales para adaptar y mitigar sus efectos.



Taller Mapa de Actores Tupicocha-San Damián

c) Propuestas para articularse al mercado y conseguir nuevos clientes mediante el asocio y las cadenas de valor

En las localidades de la zona alta de la cuenca, no se han formado aún cadenas de valor. Sólo existen cadenas productivas espontáneas. Los agricultores y los actores sociales de la localidad desconocen las ventajas potenciales derivadas de la construcción de entornos territoriales competitivos.

Es un reto para el Proyecto capacitar a los productores para pasar de las cadenas productivas espontáneas a las cadenas de valor programadas, incorporando al conjunto de agentes económicos que intervienen en el proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas hasta la transformación y producción de bienes intermedios y finales, así como la comercialización en los mercados internos y externos.

Desde su inicio el Proyecto debe impulsar al menos una cadena productiva por distrito, relacionadas al plan de desarrollo económico local, , identificando las características del producto en función de las demandas concretas de mercado y en función de ello, analizar la oferta y el proceso productivo, su nivel tecnológico y económico, sus niveles de competitividad (estándares, rentabilidad, etc.), el impacto ambiental en el entorno, la influencia en las economías local, la participación directa e indirecta de los agentes en la cadena, etc.

Por ejemplo, la crianza de cuyes para el mercado de Lima es un sector que está creando nuevas oportunidades y empleo a las familias de todas las localidades de la

zona alta de la cuenca. La creación de cadenas de valor deberá empezar por resolver los siguientes problemas de crianza (según testimonios de los líderes campesinos de Tuna, Tupicocha y San Damián):

- Limitada capacidad económica de los criadores (Infraestructura y capital de trabajo).
- Predominio de cuyes corrientes y genéticamente degenerados (pequeños, lento desarrollo, poca conversión alimento, bajo peso).
- Escasez de alimentos (déficit de forrajes instalados, alimentados sólo con residuos domésticos y cosecha, y pastos silvestres) y últimamente con la mejora de pastos cultivados (alfalfa), pero no abastece a la mayoría de los campesinos.
- No se maneja una tecnología apropiada para cumplir los acuerdos y los estándares de calidad en las ventas que exigen los mercados modernos.
- No se satisface la demanda, la oferta es mucho menor que la demanda.

En ese contexto, se sugiere que el Proyecto brinde capacitación y asistencia técnica para:

- Incrementar los ingresos de las familias criadoras.
- Fortalecer e innovar las capacidades de los criadores y criadoras.
- Transferir tecnologías de crianzas de cuyes a criadores y criadoras, para aumentar su cantidad y la calidad y sean competitivos.
- Producir con calidad, para atender la demanda mercados emergentes.

- Organizar a los criadores en asociaciones para atender mercados que demandan volúmenes y calidad.

Partiendo por las experiencias locales de algunos productores de Tupicocha, Tuna y San Damián, que se están especializando en la cría y venta de cuyes, se puede seguir los siguientes pasos:

- Organización de las familias campesinas en asociaciones de criadores.
- Formalización de asociaciones de criadores.
- Capacitación y asistencia técnica otorgada a los socios y socias criadores y criadoras en nuevas tecnologías de crianza, organización y gestión empresarial.
- Construcción de galpones, pozas, gazaperas y forrajeras.
- Manejo integral de la crianza (alimentación, sanidad, manejo de cuyes y de la infraestructura).
- Formación de expertos locales.
- Acompañamiento y facilitación en la producción y comercialización de cuyes.
- Producción y comercialización con calidad.

Para conformar cadenas de valor, los actores sociales participantes en los talleres y entrevistas señalan que para ser productores más eficientes y superar la pobreza hay que aprovechar las experiencias de otros productores y superar las formas de organización tradicional.

Por ejemplo, superar las relaciones comunitarias cerradas y las relaciones tradicionales,

basadas en el compadrazgo o los regalos entre comerciantes y productores locales, mecanismos con los cuales dichos comerciantes logran imponer bajos precios por los insumos que venden los productores o por las habilitaciones que les entregan. Las hipótesis específicas para resolver esos problemas son las siguientes:

- Apoyar e impulsar asociaciones entre productores y apoyar la formación de microempresas de pequeños productores de cuyes, para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Crear nuevas organizaciones empresariales que sean capaces de dar respuestas eficientes, oportunas y de calidad a mercados exigentes.
- Desarrollar nuevos conocimientos y habilidades en las organizaciones sociales y las familias para que participen en el nuevo proceso.

Estas tareas son algunas de las que debe promover el Proyecto, reforzando la cultura local y las tradiciones de cooperación en el trabajo (faenas comunales, ayuda mutua). Sobre esa base capacitar a los productores para lograr nuevos socios orientados a formar cadenas de valor.

d) Desarrollo económico local, articulación intersectorial y nueva ruralidad para aumentar el empleo y los ingresos

Como en los demás distritos de Tuna y San Damián, en Tupicocha el Gobierno Municipal no ha elaborado un plan de desarrollo económico local, con enfoque territorial, para motivar la innovación de las institucio-

nes y lograr alianzas territoriales y promover la transformación productiva, generando un nuevo contexto para las microempresas. Por tanto, no se tiene un plan para promover cambios en los procesos productivos, lograr la transformación industrial e integrar los sub-territorios rurales y urbanos entre sí y con el mercado.

En los talleres y entrevistas a los líderes locales se les ha explicado la importancia de contar cuenten con un plan de desarrollo para lograr la conformación de localidades competitivas. Al respecto, las autoridades locales han manifestado su interés para elaborar dicho plan.



Sr. Edgar Pinaud, Alcalde del Gobierno Municipal de San Damián

Sin embargo, en estos distritos no existen aún procesos espontáneos para construir un territorio competitivo (como los hay en Antioquía). Sin embargo, los actores locales coinciden en identificar las estrategias para mejorar los **activos territoriales** con el plan de desarrollo económico local en Tuna, San Damián y Tupicocha, tales como:

- Establecer programas y proyectos en conjunto con las organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de los

productos y servicios con mayor potencial y potenciarlos con investigación técnica y estudios de mercado.

- Crear y fortalecer asociaciones de productores para mejorar la oferta y la calidad de los referidos productos y servicios
- Fomentar el empleo, sobre todo para las mujeres y jóvenes del municipio.
- Desarrollar instrumentos de intermediación para financiamiento a las MYPES y empresas en el área urbano y rural.

Las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico y Social serían los entes coordinado-

res y ejecutores de fondos de Emprendimiento Productivo de los gobiernos locales, canalizando recursos del estado y la cooperación para la creación y el desarrollo de empresas.

4.7 Ficha para registrar los indicadores del desarrollo local de acuerdo a las percepciones y roles de los actores sociales de Tupicocha y San Damián

A continuación se sintetizan algunas fichas con los indicadores de procesos y resultados a nivel cualitativo para el seguimiento de las percepciones y participación de los actores sociales en el distrito de Tupicocha.

FICHA DE INDICADORES CUALITATIVOS DE LOS ACTORES SOCIALES MEDIANTE TESTIMONIOS:

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD DE TUPICOCHA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura, agroecológica, turismo e incremento de ingresos.	Tienen proyectos específicos para una agricultura agroecológica y están articulados con el mercado de Lima.	Una minoría de agricultores son productores agroecológicos y están apreciando que pueden incrementar sus ingresos vendiendo ese tipo de productos.	La mayoría de productores utiliza insumos orgánicos; pero no están procesados; por ejemplo, no hacen BIOL o compost.	
Articulación de sectores productivos, servicios, mercados y Gobierno Municipal y nacional	No hay experiencias de articulación de sectores y relaciones público-privadas (no hay proyectos articulados sectorialmente)	Con el riego se ha sembrado pastos (alfalfa) y se articulan con la crianza de cuyes, ganado vacuno y ovinos para la venta.	Venden ganado a 30% menos que el precio de mercado de Lima. No se han formalizado las MYPES y no hay estudios de nuevos productos y mercados.	Por ejemplo, venden cuyes a S/.10 a los intermediarios y estos los venden a S/ 15 en el mercado de Lima.
Asocio municipal y recursos naturales: agua, suelos, medio ambiente, biodiversidad, cambio climático.	Los Proyectos son propuestos y ejecutados por el Gobierno Municipal.	El Gobierno Municipal es parte de la asociación Municipal, pero no funciona. No hay experiencias de articulación institucional	Regular forestación. No funciona la "Mesa del Agua" y de recursos naturales	
	Tipos de canales de riego	Hacen canales de riego sin revestir; por lo cual hay pérdida agua, sobre todo los canales que alimentan a las amunas.		
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

ENTREVISTADO: ALCALDE DEL DISTRITO DE TUPICOCHA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura y turismo: Reconstrucción de la carretera para integrar el territorio	Está en ejecución el proyecto financiado por el Gobierno Municipal, pero no se tienen una plataforma institucional para integrar proyectos productivos.	Se está mejorando el cultivo de pastos (alfalfa) para la venta en Lima. Se tienen ofertas turísticas. Se mejora el ganado, sobre todo vacuno y cuyes.	El Alcalde no tiene una visión de articulación sectorial.	
Innovación de la tecnología para aumentar producción y productividad en la agricultura	No hay proyecto específico, ni capacitación, la innovación es espontánea.	Se mejoran los pastos cultivados, y se diversifica la producción agrícola (papa, arvejas, frutales, etc.).	La y transformación es escasa. A excepción de las yerbas aromáticas transformadas por un grupo de jóvenes.	
Plan de desarrollo económico local	No se ha elaborado el DEL en el Gobierno Municipal. No existe una Oficina Municipal para el DEL (OMPE)		El Alcalde no conoce la importancia de esta propuesta.	
Asocio municipal y recursos naturales: agua, suelos, medio ambiente, biodiversidad, cambio climático.	No hay proyectos para articular componentes del capital natural y productivo.	Se creó una Asociación Municipal, pero no funciona. Se tienen conocimientos sobre los efectos del cambio climático y de indicadores naturales que predicen el clima.	No funciona la "Mesa del Agua" y de recursos naturales. No hay plan de alerta temprana en Gobierno Municipal para adaptación y mitigación de efectos climáticos.	
	Se ha ejecutado proyectos para almacenar agua (6 represas) y se está instalando sistemas de riego tecnificado.	Se han incrementado los ingresos de las familias beneficiadas con el sistema de riego.	No logra incluir a la mayoría de los sectores de las comunidades en los beneficios de los sistemas de riego tecnificado.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

ENTREVISTADO: PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD PACOTA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura, turismo y gastronomía.	No hay proyectos para lograr esta articulación sectorial entre agricultura, turismo y gastronomía.	El turismo beneficia al vender nuestros productos agrícolas, de igual forma con la gastronomía; sobre todo el turismo viene por comida típicas como el conejo, cuyes y acá hay de todo.	Pero falta innovar tecnología para que haya más pastos cultivados para la crianza de cuyes y otros.	
Innovación tecnológica nuevos productos, clientes e	Se ha concluido el sistema de riego por goteo para cultivo de alfalfa.	El Gobierno Municipal priorizó esta obra de la represa en la parte alta de la comunidad.	Esta represa beneficia solamente a un anexo de la comunidad de Cota (15% de la población).	

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
incremento de los ingresos	Cambio de actividad, de recolectores de yerbas aromáticas a cultivadores de alfalfa.	Con el sistema de riego se ha incrementado los ingresos familiares, antes se tenía por recolección de yerbas aromáticas S/. 20.00 de ingresos por persona a la semana. Ahora se tiene S/. 50 soles a la semana por venta de alfalfa (se está incrementando la venta).	Deberá tenerse en cuenta si con el riego y el cultivo alfalfa no estaría desplazando a otros cultivos y evaluar los impactos de una posible monoproducción en las mejores tierras y donde más se utiliza el agua.	
Innovación y Comercialización	Se innova y se adapta nuevas tecnologías agrícolas.	En el mercado se aprende la comercialización y a presentar mejor la calidad del producto para que les paguen mejores precios.	La venta es mayormente de materias primas como frutas, ganado, alfalfa y yerbas aromáticas sin valor agregado. Se tiene problemas para llegar masivamente a mejores mercados.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

ENTREVISTADO: LÍDER CAMPESINO EXPERTO EN SANIDAD ANIMAL EN COORDINACIÓN CON SENASA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Cadenas productivas y de valor	No hay cadenas de valor	Los pocos productores que están asociados (19) y los que manejan de mejor manera la tecnología y la economía de sus predios agrícolas obtienen mejores precios por sus productos.	Los comerciantes tienen monopolio de la compra de la mayoría de la producción local y, por lo tanto pagan bajos precios a los productores.	
Asistencia técnica para la ganadería (vacunos, ovinos y caprinos)	Brinda asistencia técnica y asesoría para sanidad animal.	200 ganaderos reciben asistencia técnica. Mayormente existen enfermedades infecciosas que atacan al ganado: fiebre, hígado maligno, estomatitis, etc.).	De acuerdo a la supervisión de los clientes, no siempre los conocimientos y tratamientos son aplicados en la sanidad animal. El tradicionalismo impide la innovación en el manejo ganadero.	Se recomienda capacitar a los ganaderos jóvenes y entregarles medicinas para que ellos apliquen a la ganadería. Se recomienda también cambiar métodos de capacitación.
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

FICHA DE INDICADORES DE MYPES TRANSFORMADORAS DE YERBAS AROMÁTICAS DEL DISTRITO DE TUPICOCHA

Aspectos del desarrollo territorial	Indicadores línea de base: proyectos	Indicadores cualitativos positivos	Indicadores cualitativos negativos	Observaciones
Articulación agricultura y agroindustria.	Está en ejecución el proyecto financiado por el IDMA para la transformación de yerbas aromáticas y se ha construido una planta para su procesamiento (FONCODES y Fondo de las Américas).	Se está transformando las yerbas aromáticas y se vende en las ferias ecológicas en Lima. Se ha formado una asociación en esta actividad integrada por 20 jóvenes.	Las MYPES no están formalizadas, no están articuladas a un plan de desarrollo económico local. La transformación es todavía limitada como para pasar a la búsqueda de nuevos mercados y clientes.	
Estrategias para potenciar o superar situación de los indicadores positivos o negativos:				
Acciones:				
Resultados:				

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS EN LA ZONA BAJA DE LA CUENCA LURÍN (CIENEGUILLA)

El gobierno municipal de Cieneguilla cuenta con un plan de desarrollo del 2001 al 2010 (no actualizado), donde se propuso la siguiente visión:

“Al 2010 mejora la calidad de vida de sus habitantes, basada en la ampliación de su dinámica económica, que se sustenta en el adecuado manejo sostenible de sus recursos naturales, culturales y productivos; fortaleciendo su atractivo turístico y ecológico, en el marco de una política de desarrollo sostenible.

- Cieneguilla **mantiene y preserva los patrones de asentamiento adecuados**, con predominancia pre-urbana y rural, mantiene los usos de suelo y densidades; e integra vialmente los diferentes centros poblados.

- Cieneguilla **alcanza un gobierno municipal eficiente promotor y facilitador del desarrollo local**, sustentado en la organización de la población que participa activamente”.

Sin embargo, no se completó el Plan Estratégico, ni se elaboró un Plan de Desarrollo Económico Local.



Sr. Manuel Schwartz, Alcalde del Gobierno Municipal de Cieneguilla

5.1 Identidad cultural de la población

En la identidad cultural de los pobladores de Cieneguilla confluyen dos procesos: su origen y su posición económico-social. Ambos procesos se expresan físicamente en dos espacios territoriales. Un espacio está ocupado por familias de estratos socioeconómicos medios y altos identificados en la zona de valle denominada "La Parcelación" en sus diferentes etapas producto de la lotización de ex haciendas.

Esa parte de la población está constituida por pobladores de origen limeño, de sectores profesionales o empresariales con costumbres, percepciones y redes sociales propios de su nivel socio económico al que hay que agregar su interés en los temas ambientales y actividades tradicionales como la crianza del **Caballo de Paso Peruano**.

El otro espacio territorial corresponde a la población de economía pobre, que vive en las quebradas eriazas o faldas de los cerros, en los denominados "Centros Poblados Rurales". Este otro sector tiene un origen generalmente andino o provinciano de pautas culturales tradicionales, las cuales reproducen a través de los diversos **restaurantes campestres**, presentando así una diversidad culinaria que enriquecen su proceso de incorporación y consolidación en el distrito.

5.2 El contexto para el desarrollo empresarial

Cieneguilla se encuentra al este de la provincia de Lima, con una zona comercial conocida como Tambo Viejo, centro poblado que congrega la mayor cantidad de habitantes del lugar (1,400 familias). Cerca al óvalo

de Cieneguilla, se encuentra la Comisaría y la Municipalidad. El óvalo es el centro del distrito.

El distrito es amplio, abarca una de las áreas más hermosas de Lima, donde converge una diversidad de personas de todos los estratos sociales:

- i. Los que viven en las Asociaciones de Propietarios "La Parcelación" (100 hogares) pertenecientes a estratos altos y medios.
- ii. Los centros poblados (2,121 hogares) donde se ubican los dueños de comercios.
- iii. Las asociaciones de vivienda que agrupan a 795 hogares, donde se encuentra la población con menos recursos económicos.
- iv. Los asentamientos humanos con 340 hogares, considerados la población en extrema pobreza.
- v. Por último, las asociaciones de vivienda rural (60 hogares) y la cooperativa de vivienda para los trabajadores del Ministerio de Salud (50 hogares).

(Fuente: Ana Aldazabal Contreras. 2001)

Las características de infraestructura educativa, cultural, salud y servicio social del distrito se presentan de la siguiente manera:

- i. Dos centros educativos (primaria y secundaria) administrados por el Estado, dos centros para educación inicial y dos centros de promoción para la educación inicial (PRNOEIS)
- ii. A nivel privado, se cuenta con tres centros educativos (inicial, primaria,

uno de ellos secundaria), un centro de educación ocupacional, y cinco agrupaciones folklóricas, artísticas, culturales y deportivas.

A sus 31 años de creado, el distrito de Cieneguilla es considerado como una de las alternativas de desarrollo del turismo rural y recreativo de Lima. Existen muchos restaurantes, hoteles y posadas campestres. Un buen porcentaje de la población encuentra en el turismo su principal actividad económica.

Los siguientes son circuitos y servicios turísticos que ofrece Cieneguilla a la población de Lima: para visitas a los centros arqueológicos, paseos guiados, caminatas, etc.

- 13 restaurantes y hoteles.
- Circuitos turísticos (vivero de cactus, plantas exóticas de exportación, granja de aves ornamentales y animales exóticos, Caminata a la zona arqueológica de Huaycán.
- 2 rutas de paseo a caballo a los restos arqueológicos.
- 3 rutas para caminatas (Estadio municipal de la Tercera Etapa, recorrido hasta la zona arqueológica de Huaycán por el malecón, retorno al estadio municipal de la Tercera Etapa por la Av. Principal, Camino Real desde la Calle Candelita hasta el Templo Ataucusi).
- Recorrido en bicicleta: Puente Peatonal a la altura de la Calle Inca Moya hasta el Puente Panquilma por la antigua Carretera a Huarochirí, retorno por el malecón Lurín hasta la Calle Colca – Camino Real hasta la calle Candelita – Calle Huanta – Malecón

Lurín - Óvalo de Cieneguilla (14 Km. De recorrido).

- Una Ecoferia semanal.

La Municipalidad de Cieneguilla, con el afán de mejorar las condiciones del distrito, recibe el apoyo de seis comedores populares, dieciocho comités de vaso de leche, tres comités vecinales pro parque, dos comités vecinales pro electrificación, dos comités vecinales pro titulación, dos comités vecinales pro agua potable; además del apoyo de la Comisaría, Cámara de Comercio de Cieneguilla (que reúne a todos los comerciantes del distrito), y el Ministerio de Salud y la Defensoría del Pueblo.

5.3 Actores sociales, poder e influencia para promover el desarrollo local con enfoque de desarrollo territorial

Los actores sociales representan a diversas instituciones como los Centros Poblados, Asociaciones de Vivienda, Asentamientos Humanos, Comités de Regantes de los diferentes canales de riego, Asociación de Agricultores, Asociación de Transportistas, Comedores Populares, Comités del Vaso de Leche, Asociaciones Culturales y deportivas, los funcionarios responsables de las Postas de Salud, Comisarías, Gobernación y diferentes directores de los Centros Educativos del distrito de Cieneguilla, quienes con su aporte y apoyo pueden hacer realidad el Plan Integral de Desarrollo del distrito de Cieneguilla.

Los representantes de las instituciones locales que asistieron al taller en Cieneguilla figuran en la siguiente lista, las cuales fueron clasificadas de acuerdo al cuadro de "Matriz de Actores".

**FICHA DE REGISTRO DE LAS INSTITUCIONES IDENTIFICADAS EN LA CUENCA LURÍN POR DISTRITOS:
CIENEGUILLA**

Nombre, apellidos y cargo en la Institución u Organización	Nombre de la Organización o Institución	Sector: 1. Gobierno 2. Privado-empresarial 3. Soc. Civil	Que proyectos propone para el desarrollo de la localidad
Hugo Aliaga Presidente	Asociación La Esperanza de Cieneguilla	2	Terminar el plan integral de desarrollo del distrito
María Barten Pinedo Presidente	Centro Poblado Río Seco	3	Promover trabajos para el desarrollo del distrito
Percy Polo Briceño Presidente	Asociación Vivienda Valle de Cieneguilla	3	Cultivo de hortalizas y otros por hidroponía
Oscar Gamboa Presidente	Asociación de Propietarios del Centro Poblado "Las Cumbres de Collanac"	3	Industrias, manufacturas, talleres y artesanías metálicas
Mercedes Java Sinarahua Presidenta	Asociación de Vivienda Nueva Galas	3	Talleres artesanales, carpintería, metálicas, costura
Fidel Vilca Coaguila Presidente	Asociación de Vivienda San Pedro de Cieneguilla	3	Agua y desagüe, luz eléctrica y desarrollo de microempresas
Jorge Cama Matumay Presidente	CPR Huaycán Alto	3	Proyectos de turismo, desarrollo de los pueblos, mejorar la agricultura del distrito que es del 20%
Ricardo Leigh	Municipalidad de Cieneguilla	1	Parque lineal turístico en la margen del río Lurín, pistas y veredas
Bethman Acosta Reátegui Sub - Director	Instituto Superior Tecnológico Público "Magda Portal - Cieneguilla"	1	Hotel y escuela
Ernesto Zúñiga	Palermo	2	Restaurantes
Julia Cáceres Mendieta	Empresa e motos Taxi Excel	2	Inmaculada Concepción
Gladis Mendieta Andrade	Poblador del AAHH Virgen Inmaculada Concepción	3	Inmaculada Concepción

Fuente: Ficha de inscripciones de los participantes en el taller sobre actores sociales en Cieneguilla.

Los proyectos priorizados por los actores locales revelan interés por el desarrollo económico local, como servicios turísticos (restaurantes, hotelería, etc.), agricultura (cultivo de hortalizas por hidroponía), pequeñas industrias de metal mecánica y capacitación para formar micro empresa. También interesan proyectos para mejorar la calidad de vida de la población urbana (el parque lineal del Río Lurín, veredas, agua, desagüe, luz eléctrica, etc.), en apoyo a la población de menores recursos económicos que representa al 80% de la localidad.

Los proyectos planteados por los actores locales, deben ser la base para elaborar el plan de desarrollo económico y social de

Cieneguilla apoyado por el Proyecto, para construir un distrito más competitivo e inclusivo.

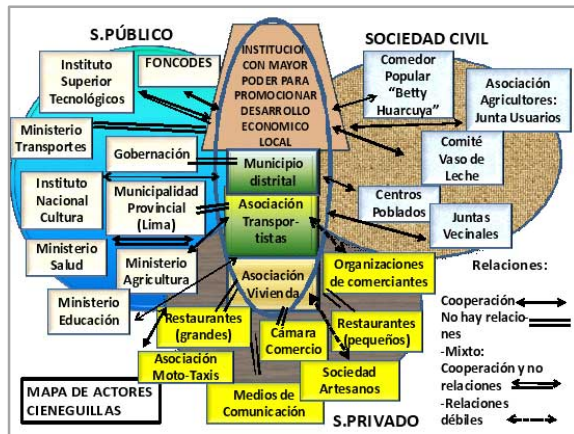
5.4 Instituciones locales que tienen mayor poder para promocionar el desarrollo económico local

Mediante una lluvia de idea, los asistentes al taller identificaron 24 instituciones que figuran en el Mapa de Actores como las de mayor influencia para concretar la propuesta del Proyecto.

De acuerdo a la percepción de los participantes, las instituciones públicas, privadas y sociales con mayor poder para

promocionar el desarrollo económico local, son la Municipalidad Distrital, la Asociación de Transportistas y las Asociaciones de Vivienda (Ver Mapa de Actores Cieneguilla).

MAPA DE ACTORES CIENEGUILLA: 2010



Entre las instituciones de la sociedad civil y la municipalidad distrital predominan relaciones de cooperación que existen. También existen relaciones de cooperación con las instituciones, como el Ministerio de Educación, Agricultura y FONCODES. Sin embargo, el sector privado no coopera con el desarrollo local, a excepción de los Artesanos y Pequeños Comerciantes. Llama la atención la débil presencia de la Cámara de Comercio del distrito, que aglutina a las empresas de servicios turísticos.

El distrito se caracteriza por la dispersión entre actores privados y sociales de muy diferentes posiciones socioeconómicas y culturales (desde grandes propietarios de restaurantes campestres hasta los pobladores de los asentamientos humanos) que son la base social de Cieneguilla, cuya articulación mediante redes va a ser muy necesaria.

En tal sentido, son necesarias estrategias para lograr que las instituciones del sector

privado participen en el plan de desarrollo económico local, lo que beneficiaría los negocios, al construir un entorno más positivo para el desarrollo empresarial privado y mejores condiciones para la gobernabilidad del distrito.

Las instituciones identificadas por los asistentes al taller pero que no han participado y deberían involucrarse en el proceso de articulación, son:

- La Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Ministerio de Agricultura.
- INRENA.
- PRONAMACHCS.
- Sub Administración de Riego – Lurín.
- Luz del Sur
- SEDAPAL.
- Instituto Nacional de Cultura – INC.
- Unidad de Servicios Educativos – USE 06.
- Ministerio de Salud.
- Dirección Micro Red 07 Lima Este.
- Postas Médicas de Cieneguilla.
- Ministerio del Interior.
- Comisaría de Cieneguilla.
- Ministerio de Energía y Minas.
- Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero.
- COFOPRI.
- Instituto del Agua.
- Centro Peruano Japonés de Investigaciones Sísmicas y mitigación de desastres – CISMID – UNI – Facultad de Ingeniería Civil.
- Grupo GEA – Programa Valle Verde.
- Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

- Consejo Nacional de Participación Vecinal Participante en el Desarrollo Comunitario Sostenible – CONAPADECOS.
- Asociación Promotora de la Universidad para la Tercera Edad – APROUTED.
- Asociación Pro Eco Desarrollo – APEC.

Los proyectos más importantes aprobados y ejecutados en Cieneguilla por parte del Gobierno en el primer trimestre del año 2010 son los siguientes:

- Ampliación y mejoramiento del servicio de emergencia del Centro de Salud del sector poblacional Tambo Viejo.
- Objetivo del Proyecto: Mejorar el acceso a un adecuado servicio de emergencia en el Centro de Salud Tambo Viejo.
- Construcción e implementación de PRONOEI en el asentamiento humano El Mirador.
- Objetivos del proyecto: Adecuadas condiciones de infraestructura y equipamiento para la formación de niños de 3 a 6 años.

(Fuente: SGP-FONCODES - transparencia económica Banco de Proyectos del SNIP SIAF. Elaboración: OPPI - MIMDES (colaboración de FONCODES). Fecha de elaboración: 26-04-2010).

5.5 Instituciones con mayor poder para promocionar las innovaciones y la creación de un nuevo contexto para la alianza público-privado

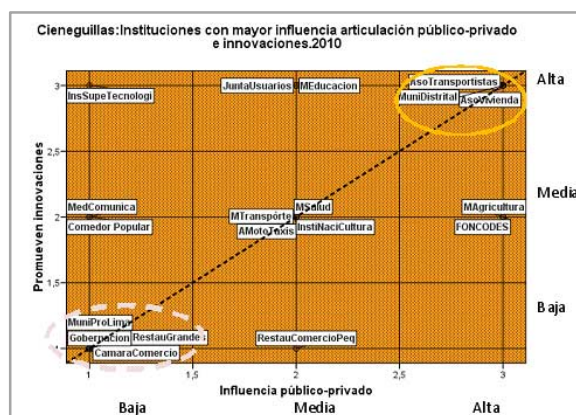
Las instituciones señaladas como líderes en el taller del Mapa de Actores (la Municipali-

dad Distrital, la Asociación de Transportistas y la Asociación de Vivienda) fueron indicados también como tales con la herramienta “Plano de percepciones de los actores locales”, al considerarlas como los más influyentes para promocionar y articular proyectos de innovación tecnológica y social en la agricultura, turismo y agroindustria. Los actores sociales valoran a esas instituciones como las que poseen mayor influencia para lograr el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y privado (Gráfico 9).

No obstante, una tarea importante para las instituciones líderes es establecer estrategias para integrar a las demás instituciones, logrando una mayor capacidad para promover las articulaciones necesarias.

Por ejemplo, se debe motivar a la Junta de Usuarios del Agua de Riego y al Ministerio de Educación, que tienen alto interés en las innovaciones, para que participen en la articulación público privada, en proyectos integrados de desarrollo territorial y no únicamente sectorial.

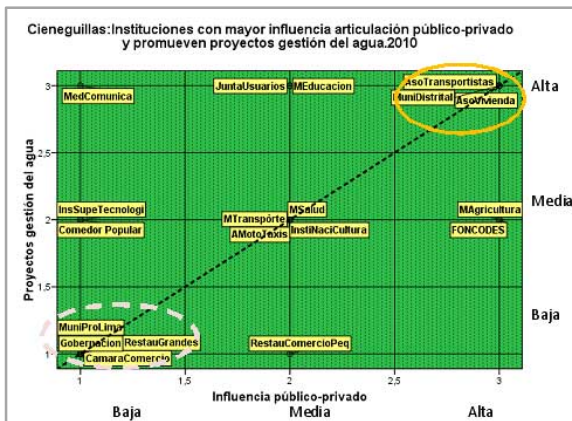
GRÁFICO 9



5.6 Instituciones con mayor Influencia en la articulación público-privado y para promover proyectos relacionados con el agua

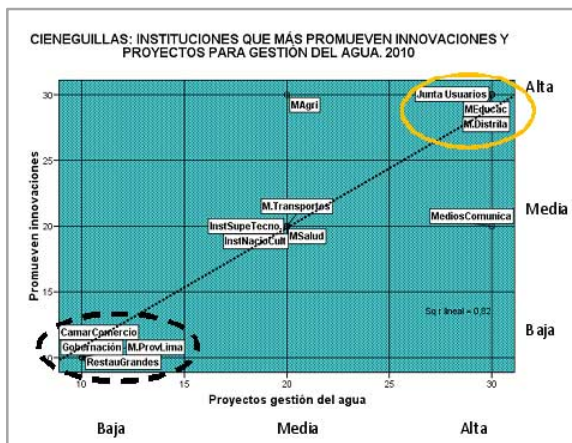
Semejante a los resultados anteriores, los actores locales señalaron que Instituciones con mayor Influencia para promover la articulación público-privado son la Municipalidad Distrital, la Asociación de Transportistas y la Asociación de Vivienda (Gráfico 10).

GRÁFICO 10



Asimismo, las instituciones para promocionar las innovaciones tecnológicas y sociales articuladas a proyectos para la gestión del agua en la localidad son también, la Municipalidad Distrital, la Junta de Usuarios y el Ministerio de Educación (Gráfico 11).

GRÁFICO 11



Llama la atención que los actores locales observen que el Ministerio de Agricultura no esté tan interesado en la participación en las innovaciones para la gestión del agua, de recursos naturales y de protección del medio ambiente.

Al igual que en los otros distritos, en Cieneguilla. El Proyecto debe trabajar fuertemente para motivar a las demás instituciones de la localidad a participar en la formulación y gestión de los proyectos importantes para el desarrollo local.



Taller Mapa de actores en Cieneguilla

5.7 Instituciones con mayor Influencia para la articulación público-privado, la gestión del agua y las innovaciones técnicas y sociales

Usando el análisis estadístico multivariado se ha identificado los clústeres o grupos de instituciones líderes que deberán relacionarse más para articular integralmente los tres indicadores agregados del desarrollo territorial en la localidad (Gráfico 12). Esos indicadores son: promoción de la concertación de las instituciones público-privadas y de la sociedad civil (indicador 1), el que a su vez puede dinamizar los otros dos indicadores agregados como son: proyectos para mejorar el capital natural (en especial la

gestión del agua) (indicador 2) e innovaciones tecnológicas y sociales (indicador 3). El seguimiento de estos tres indicadores agregados deben potenciar los activos territoriales del distrito gracias a la sinergia entre ellos.

El grupo identificado como líder para la gestión conjunta de los tres indicadores integrados son: la Municipalidad de Cieneguilla, FONCODES y el Ministerio de Agricultura, instituciones que deberían establecer un plan donde participen las instituciones que parecen en el círculo inferior del cubo a fin de ampliar la sinergia.

Con esa integración se lograría la articulación ideal para la competitividad territorial de Cieneguilla y superar el crecimiento económico “tipo enclave” de hoy, que satisface solamente a los grandes restaurantes turísticos, más no a la mayoría de la población.



Municipio del distrito Cieneguilla-Lima

a) Propuestas para la mejora de activos territoriales surgidos de la articulación público-privada y las relaciones con el mercado

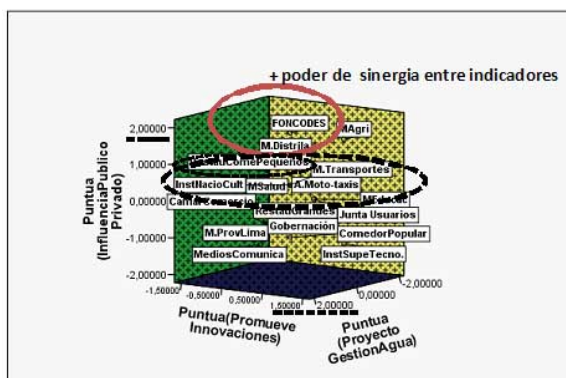
Como en los demás distritos, las estrategias para mejorar y aprovechar las ventajas de los activos territoriales son mayormente individuales o de grupos pequeños, mas no surgen planes articuladores para aprovechar los activos territoriales que integre todo el espacio local.

Los grupos de empresarios que están teniendo éxito son los grandes restaurantes y hoteles para los turistas que vienen de Lima los fines de semana. Sin embargo, los microempresarios transportistas, los dueños de tiendas de abarrotes y los pequeños restaurantes que son la mayoría de microempresarios no formales de la localidad, no se encuentran muy articulados con el crecimiento económico

Los pequeños agricultores –a diferencia de los anteriores distritos- son un sector muy reducido en la localidad (representan sólo el 20% de la población activa). También hay un pequeño sector de microempresarios que se dedican a la transformación de insumos locales (miel, mermeladas, manjar, etc.).

GRÁFICO 12

CLUSTER DE INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN INDICADORES DE DESARROLLO TERRITORIAL: CIENEGUILLA 2010



5.8 Indicadores cualitativos para la promoción de los “activos territoriales”

En el siguiente análisis se reseñan las percepciones y propuestas de los actores sociales para conformar un territorio competitivo. El análisis se rige por los objetivos del Proyecto.

El Gobierno Municipal interviene en varios sectores del distrito con obras muy importantes para el ornato urbano y rural, como el mejoramiento de veredas, agua, desagüe, parques, etc. Estas obras son muy reconocidas por la mayoría de la población del distrito.

Estas inversiones contribuyen a mejorar los **activos territoriales** del distrito, como son la gastronomía, el paisaje rural para el turismo y la recreación, la belleza del Río Lurín, el excelente clima de inicio de la zona Yunga durante todo el año, la limpieza de su medio ambiente y el agua, las reliquias del pasado como Capac Ñam o camino del inca y otras ruinas arqueológicas.

Lo que falta en los planes del Gobierno Municipal es aprovechar las potencialidades de los grupos de productores locales, haciéndolos participar en proyectos articulados al plan de desarrollo económico local.

Es importante que el municipio distrital pase de la concertación formal al plan de articulación entre las instituciones del sector privado, el sector público y la sociedad civil, para dinamizar a las micro y pequeñas empresas (MYPEs).

Para ello se requiere fortalecer la alianza entre el Gobierno Municipal, el Gobierno Metropolitano (que ejerce funciones de Gobierno Regional en la provincia de Lima) y las instituciones locales, lo cual podría crear un nuevo contexto para el desarrollo de la agricultura comercial, la transformación y el turismo.

La articulación entre las instituciones del Gobierno, la sociedad civil y el sector

privado para desarrollar sistémicamente la agricultura, el turismo y gastronomía son aún débiles. No existe, por ejemplo, una alianza duradera entre el Gobierno Municipal y MINCETUR para desarrollar la actividad turística en la localidad.

b) Propuestas para las innovaciones, adaptaciones y la transformación industrial, bases de la competitividad territorial

Como se ha observado más arriba los grandes y pequeños empresarios no mantienen relaciones de cooperación en alguna plataforma local para el desarrollo económico del distrito, están organizados sectorialmente en asociaciones de empresarios, sin articulación con otros grupos de empresarios o productores pequeños.

Cieneguilla es uno de los pocos distritos de Lima que se pueden calificar como ecológico y turístico dada su oferta ambiental, sus recursos naturales, su río de aguas limpias, la diversidad de sus servicios turísticos y la bondad de su clima, lo que le valió el calificativo de “distrito de la eterna primavera”.

Cieneguilla tiene como ventaja su cercanía a Lima, ubicada a solo 30 minutos. Tiene una temporada alta de afluencia de visitantes entre los meses de junio a octubre meses fríos y húmedos del invierno en Lima). Esto hace que concurren los fines de semana unos 5,000 visitantes para disfrutar de un día de sol, de campo, de recreación por los variados atractivos que ofrece el distrito.

El distrito cuenta con áreas recreacionales, una red de restaurantes para todos los

niveles socio-económicos, una culinaria local variada y de muy buena calidad, provenientes de todas las regiones del país (con platos típicos como la pachamanca) y del exterior (cocina italiana, francesa, etc.). Se tienen también paseos a caballo, senderos para caminatas, campamentos al borde el río, ciclismo de montaña y urbano y una gama de deportes eco turísticos.

PUBLITUR (institución con la cual el Proyecto debería establecer relaciones) fue creada el 21 de abril del año 2000, con la finalidad de promover formalmente el turismo en el distrito de Cieneguilla, con los siguientes objetivos:

- Crear un proyecto integral de circuitos turísticos en Cieneguilla.
- Promover la afluencia de visitantes a nivel nacional e internacional, dando a conocer las bondades naturales de Cieneguilla, además de orientar sobre los centros de interés y esparcimiento campestre de la zona.
- Coordinar con las instituciones correspondientes para establecer las condiciones necesarias que permita ofrecer las comodidades que requiere el turista.
- Acondicionar el distrito con elementos que sustenten su denominación de distrito "Turístico".



5.9 Importancia de la participación de la sociedad civil en el desarrollo económico local

En Cieneguilla, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a pesar de no buscar lucro o rentabilidad económica (Thompson y Toro, 1999ⁱ. Zampani, 2003ⁱⁱ), están muy interesadas en el desarrollo económico local como la vía para crear más auto empleo y construir un territorio inclusivo y competitivo.

Por tanto, el Proyecto debe fortalecer la alianza entre la sociedad civil y las instituciones líderes del desarrollo local (en especial el Gobierno Municipal), ampliando esta alianza al sector privado para evaluar el nivel de capital social logrado y su impacto en el desarrollo económico local y en la reducción de la pobreza. La sistematización de estas experiencias permitirá elaborar tipologías de las formas de intervención y los impactos logrados por las OSC.

En los talleres y entrevistas realizadas en Cieneguilla se ha podido observar el interés de las OSC para organizarse como micro empresas, exigiendo que el Gobierno municipal se convierta en promotor del desarrollo económico local. Para reducir la pobreza, alguna de estas OSC se están transformando en micro empresas, pasando de la lógica no lucrativa a la lógica de la economía, a un proceso de desarrollo empresarial y a la búsqueda de ganancia y posicionamiento en el mercado.

Algunas de las preguntas centrales para evaluar los resultados del Proyecto en la incorporación de las OSC en el desarrollo

económico del distrito, son: ¿Qué rutas críticas existen para pasar de familias con economías pobres a familias con economías empresariales, solidarias y competitivas? ¿Cuáles son los aportes del capital social y el plan de desarrollo económico local para que las OSC aporten al desarrollo económico y social de la población rural y urbana? ¿Cuáles son los requisitos sociales e institucionales para que el fortalecimiento del capital social y las OSC? ¿Cómo el desarrollo territorial de la localidad ayuda a dar un valor agregado a las propuestas de la sociedad civil y a su transformación la lógica de mercado, la generación de riqueza y la generación de empleo para superar la pobreza y hacer más competitivo el territorio?

En el diseño del plan de desarrollo local se deberá analizar los roles del capital social (Coleman, 1990ⁱⁱⁱ. Putnam, 1993^{iv}) y la cooperación pública y privadas (Fukuyama, 1999). North, 1993^v) para que las OSC se conviertan en propulsores del desarrollo económico local (Klicksberg, 2002^{vi}), en particular, en beneficio de la población rural pobre (Durston, 2002^{vii}).

En el monitoreo del Proyecto, se deberá evaluar los impactos positivos, del “poder de las redes” de OSC (Bourdieu, 2001^{viii}) en la mejora de calidad en la participación (Penso, 2005^{ix}) y en los procesos de concertación (Bebbington, A. 2005^x. Panfichi, y Dammert, 2005^{xi}), superando los resultados que benefician sólo a algunas organizaciones de la sociedad civil Y no a la sociedad local (impactos “comunitarios” en vez de “societal”) (Tanaka, 2002^{xii}).

Recomendamos evaluar la sostenibilidad del plan de desarrollo económico local no sólo

en función del rol de la empresa privada, sino también del rol de las OSC para desarrollar capacidades ciudadanas para la autonomía (Olvera, 2003^{xiii}. Caballero, 2005^{xiv}) y una cultura no asistencialista ni clientelista (Durston, 2009)^{xv}.

El **desarrollo territorial** requiere el fortalecimiento del capital social y la participación de las OSC para ampliar el impacto del desarrollo económico, integrar sectores y subterritorios, articular lo rural y urbano (Schejtman y Berdegú, 2002^{xvi}), fomentar el asociacionismo y generar emprendimientos integrados a cadenas productivas, mejorando la capacidad de negociación de los pequeños productores en el mercado (Williamson, 2000^{xvii}) y la creación de valor económico y social (Velarde, 2007^{xviii}).

Para lograr esos procesos hay que desarrollar capacidades sobre todo de los pequeños empresarios y la población emprendedora para fortalecer la asociatividad, la innovación empresarial y las capacidades técnicas de las microempresas.

En los distritos de la cuenca no existe un marco institucional que articule a las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y al sector privado. No obstante que el desarrollo empresarial es intenso en Cieneguilla y hay líderes e instituciones con actitudes y experiencias para el desarrollo local y empresarial, la ausencia de una plataforma inter-institucional limita el trabajo conjunto conjunta entre empresarios e instituciones para ampliar el crecimiento económico y la inclusión social en el distrito

Ello genera desinformación también. Aún cuando la municipalidad es parte de la Asociación de Municipalidades y de la Mesa

6.1 Organizaciones y las redes institucionales

En Pachacámac existe un importante número de instituciones, tales como:

Instituciones de la sociedad civil y del sector privado

- Juntas de Usuarios del Distrito de Riego Lurín-Chilca. (9,649 usuarios en la cuenca, 1,653 en Pachacámac)
- Asociación de Pequeños Agricultores de Manchay (APACAM).
- Asociación de Horticultores del Predio Cancasica y Santa Rosa.
- Asociación de Propietarios y Criadores de Caballos Peruanos de Paso. 10 asociados con sede en Mamacona.
- Asociación de Criadores de Gallos de Pelea. 12 propietarios con 30 a 80 gallos cada uno.
- Fondo de Fomento de la Ganadería Lechera. 120 ganaderos, con 1470 cabezas aproximadamente.

Organizaciones vecinales

- 65 Comités del Vaso de Leche agrupados en una Central de Comités de Vaso de Leche.

- 70 Comedores Populares, conducidos algunos por Clubes de Madres (32) o por Juntas Directivas de Comedores. 20 en la zona Quebrada Manchay, agrupadas en la Central Autogestionario de Manchay, 20 en la zona de Puente Manchay-Palmas, 20 en el Pueblo Pachacámac, 20 en la zona Pampa Grande-Julio C. Tello- Villa Alejandro y 20 en José Gálvez-San Camilo.

ONG

Instituciones del sector privado como las ONG Anconsur, Aspem, Adra-Ofasa, EcoCiudad, IDMA, Ipda, GEA, Manuela Ramos, Prodia, Provida, Renace.

Instituciones religiosas

- Cofradías y hermandades religiosas.
- Clubes juveniles en las parroquias.
- Organizaciones sociales de iglesias cristianas y no católicas, Prodia, Provida, Renace, GS.

Son importantes para el desarrollo de los distritos de la cuenca baja del Río Lurín los proyectos ejecutados por el grupo GEA:

PROYECTOS – 2008

Fuente	Proyecto
Fundación Hampshire	Fortalecimiento de la Actividad Agropecuaria y Artesanal de los Pequeños Productores Rurales a través de una empresa comercializadora con fines sociales en la Cuenca de Lurín, Lima, Perú.
COSUDE	Diseño del Fondo del Agua para Lima y Callao.
FIP	Formación de capacidades y puesta en valor de recursos comunitarios para el fomento del turismo rural en el Distrito de Pachacámac.

PROYECTOS 2007

Proyectos	
AVINA	Lima y Callao: construyendo una ciudad más sana e inclusiva.
ASOCIACIÓN ATOCONGO	Programa BUENA VOZ, Formación de jóvenes líderes en ambiente y valores.
AUSPICIOS CAU (AA Y ODEBRECHT)	Consulta Ambiental Urbana.
GLOBALGIVING	Educación ambiental en Lima, Perú.
COSUDE/SECO/EMPA	Centro de Eficiencia Tecnológica.
EXSA	Bono Buena Voz.
INRENA PROFONANPE	Plan de sitio Camino Inca RPNYC. 2da. Fase.

PROYECTOS 2006

Proyectos	
Banco Interamericano de Desarrollo	Promoción del empleo juvenil y la responsabilidad socio-ambiental para el alivio de la pobreza en la cuenca baja del Valle del Río Lurín, Lima.
Fondo de Las Américas	Creación de la Red de Responsabilidad Socio-Ambiental y Comercio Justo del Valle del Río Lurín: productores agropecuarios – artesanales e industrias de Lima Sur asociados a través de la comercialización en las plantas empresariales de productos con Buenas Prácticas Productivas.
WKF INRENA	Plan de sitio turístico Camino Inca.
Municipalidad de Lima FAR-JSDF	Adopta tu barrio. Liderazgo juvenil para el mejoramiento del hábitat, la salud y la comunidad en zonas pobres de Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacámac.
International Resources Group (IRG)	“Implementación de la estrategia de comunicación en apoyo al desarrollo sostenible de la Bahía de Paracas”.
International Resources Group (IRG)	“Asistencia técnica para el apoyo a la implementación del plan de acción para comunicaciones en Tala Illegal a Corto Plazo”.
Universidad De Berkeley	Estudio de prefactibilidad para aplicar un instrumento económico para la conservación de tierras agrícolas en el valle de Lurín, Lima Metropolitana, Perú.
Un Hábitat	Informe sobre el estado del ambiente de la ciudad de Chiclayo.
AA-Buena Voz 2006	Programa BUENA VOZ. Formación de Líderes en Ambiente y Valores.
Banco Mundial	“Loma Verde, Loma Linda: Jóvenes por el Turismo Sustentable”.

6.2 Objetivos estratégicos para el desarrollo de Pachacámac

De acuerdo al Plan Estratégico de Pachacámac (2005), se describe el contraste entre la pobreza de la mayoría de su población y la riqueza de su patrimonio natural, agrario y cultural, que se encuentra amenazado por los procesos de urbanización, cambio de uso, presión sobre los recursos hídricos, inseguridad ciudadana y déficit de servicios, así como por carencia de oportunidades de desarrollo económico y debilidad de sus

organizaciones e instituciones locales frente a estos problemas.

De acuerdo al Plan Estratégico sus objetivos para el desarrollo son los siguientes:

Objetivo 1

Mejorar y diversificar la producción y la productividad agropecuaria, con énfasis en productos agroecológicos y/o especializados competitivos, con el aprovechamiento de tecnologías adecuadas y asistencia técnica.

Objetivo 2

Promover el manejo integral de la cuenca que permita una gestión social del agua, buscando mejorar su aplicación en las actividades productivas.

Objetivo 3

Generar y/o fortalecer la organización de los productores, estableciendo una nueva cultura productiva empresarial y competitiva.

Las Estrategias propuestas por el Plan son:

- Establecer un parque diversificado agroindustrial de Manchay.
- Promover la agricultura urbana en los centros poblados.
- Instalación del muelle de pescadores artesanales.
- Establecer convenios y alianzas estratégicas con PROMPYME y otras agencias de promoción de MYPEs.
- Promover la agricultura ecológica.
- Promover la formación de unidades productivas y microempresas en las organizaciones sociales de base, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad como mujeres y jóvenes.
- Capacitar a los pequeños empresarios en gestión de negocios.
- Organizar exposiciones y ferias permanentes de productos.
- Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas agrícolas.
- Generar mecanismos de asistencia técnica permanente.
- Capacitar a los productores en la gestión de negocios.

- Promover la constitución de microempresas comunales que incursionen en la Agroindustria.
- Organizar en concertación con las instituciones involucradas programas de asistencia técnica que abarquen toda el área del distrito.
- Institucionalizar y centralizar las organizaciones de productores⁶.

6.3 Testimonios de los actores locales: problemas y posibilidades para el desarrollo local

Los representantes del sector privado (principalmente restaurantes), opinan lo siguiente de las institucionales del distrito:

El Gobierno Municipal no tiene un plan de desarrollo económico local.

Existen 45 restaurantes que están asociados y formalizados.

El distrito tiene activos territoriales, como zonas de agrícolas y paisajes muy sugestivos, que son una gran ventaja para las empresas de servicios mostrando a Pachacámac como “el último pulmón verde de Lima” lema que es atractivo para atraer turistas.

Aunque están prohibidos los parques industriales en el distrito, el sector agrícola se está reduciendo rápidamente favor de una urbanización acelerada. Las granjas y chacras se están convirtiendo en edificios de multiviviendas. Todo se está sembrando de cemento.

⁶ Plan de Desarrollo Estratégico de Pachacámac. 2005.

Las granjas están desapareciendo, pues los agricultores venden sus terrenos. “Si un agricultor medio tiene 4 Has y le dan 800 mil dólares, inmediatamente vende su chacra”. Por tanto, lo más dinámico para la economía local es tener tierras y venderlas para hacer condominios. La tendencia es a que este distrito deje de ser “el pulmón verde de Lima”.



Valle de Pachacámac
(Fuente: SUMACTA KAUSAKUSUN)

a) Actividades destinadas a crear o fortalecer capacidades locales

El cambio más positivo en el distrito es el desarrollo de capacidades locales para la gastronomía, debido al “boom gastronómico” en Lima. Sin embargo estas actividades no han servido para el progreso de la zona urbana del distrito, sino para los inversionistas de Lima. “Es poco lo que ha progresado el pueblo” relata otro actor local, “cada domingo pueden venir a comer a Pachacámac entre 10 y 12 mil personas, pero la población local no se beneficia, sino los empresarios que invirtieron en los restaurantes”.

“El pueblo de Pachacámac está orgulloso de ser un centro turístico, con presencia

frecuente en medios escritos y en la televisión, pero como pueblo no se ha beneficiado con el boom gastronómico. En los últimos 5 años no se ven mejoras en la economía del pueblo, porque los turistas llegan a restaurantes ubicados en la carretera, pero no entran a consumir al pueblo”.

En la zona próxima al centro urbano están los grandes restaurantes que atienden al turismo convencional de Lima en busca de comida y paisaje rural. En esta zona se ubican las mayores y más avanzadas innovaciones y adaptaciones de la localidad cuya cocina representa culturas muy diversas. Como manifestó un líder empresarial: “aquí la gastronomía que ofrecemos es originaria de la sierra, gourmet o criolla. Se están abriendo nuevos restaurantes donde la innovación está en la combinación de la culinaria serrana, criolla e internacional.

Esto se expresa en el incremento de clientes (de 10 a 15 % al año) y de la facturación (entre 15% y 25%) lo que aumenta el empleo en servicios de los restaurantes grandes entre 15% y 20% por año. Cada uno de estos restaurantes tiene entre 10 y 70 empleados, con salarios entre 600 a 700 soles al mes, empleando tanto a hombres como a mujeres, adultos y jóvenes.

En este sector del distrito, el Proyecto podría capacitar al personal de los restaurantes para mejorar su liderazgo en gastronomía y convertirlo en un centro para pasantías de las personas vinculadas a servicios similares en de los demás distritos de la cuenca media y alta.

Sin embargo, si bien es cierto que el turismo y las actividades no agrícolas son muy importantes para generar nuevos empleos e ingresos, habría que tomar el ejemplo de Pachacámac con reservas. Es necesario identificar estrategias para que los pobladores pobres aprovechen las oportunidades que le brinda el turismo.

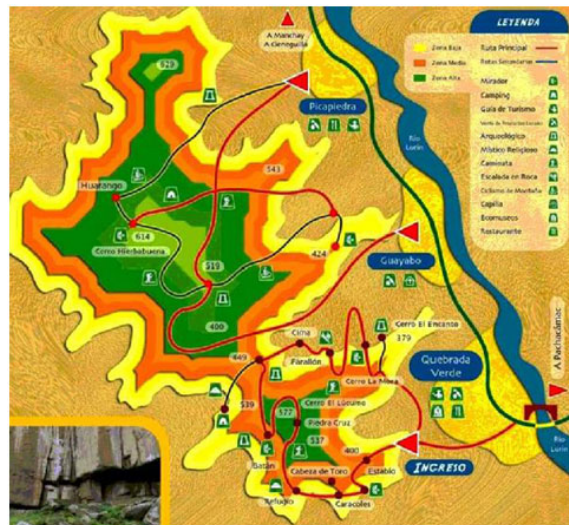
Una de estas estrategias la están implementando con éxito grupos de pobladores pobres que viven en asentamientos humanos marginales, ubicados alrededor cerros alejados de la zona de los restaurantes y hoteles y del centro urbano, como el sector denominado “Quebrada Verde” .



Quebrada Verde (Sector del distrito Pachacámac.
Fuente: Google Earth 2006)

En ese sector de Pachacámac viven 500 familias pobres, pero que en los últimos años han creado nuevas fuentes de trabajo mediante el turismo ecológico y cultural complementarias a la gastronomía típica para turistas que llegan de Lima no solo en busca no sólo de comida, sino también en de la naturaleza e historia pre-hispánica, que es mostrada en caminatas y exposición de prácticas culturales tradicionales.

PLANO DE DIFUSIÓN DE RUTAS TURÍSTICAS Y DE TRACKING



Fuente: Mincetur

b) Número de instancias de articulación creadas o fortalecidas por el Proyecto

El gobierno municipal interviene promoviendo el turismo mediante la creación de grupos de guías turísticos en Quebrada Verde y en el sector denominado “El manzano”, pero no apoya en forma planificada a su desarrollo empresarial. Las nuevas microempresas rurales dedicadas al turismo ecológico y cultural, con el apoyo de la ONG GEA y otras instituciones de la sociedad civil, han asumido el reto de promocionar su experiencia en el mercado limeño.

Los líderes de los pobladores de estos sectores exigen que el Gobierno Municipal participe más activamente en la promoción de este nuevo tipo de turismo para que la población de la capital del país conozca las nuevas ofertas turísticas del distrito, apoyando la capacitación de los ofertantes de servicios turísticos para vender mejor este nuevo turismo ecológico y cultural.

6.4 Poder y problemas para el desarrollo empresarial

De acuerdo a sus intereses, los actores sociales del distrito expresan en forma distinta su visión sobre el desarrollo territorial, que puede ser de carácter urbano-residencial, industrial, agrícola, comercial, entre otros⁷.

El gobierno municipal en Pachacámac, está preocupado en conservar esta parte de la cuenca como el último “valle verde” de la ciudad de Lima, hoy amenazado por el desarrollo urbano y comercial. El año 2001 se promulgó la ordenanza Nro. 310 que estableció las zonas donde deberán instalarse las empresas industriales y comerciales, así como las zonas de conservación del paisaje agrícola y rural. De esta forma, Pachacámac se diferencia del distrito de Lurín donde la implantación de empresas industriales y comerciales es mayor

Este interés es compartido por los dueños de restaurantes y hoteles, para quienes el éxito de sus negocios está en función de mantener el perfil ecológico y turístico del distrito.

También los actores sociales de los estratos medios y pobres del distrito se interesan por la ecología del valle, así como por su industrialización y desarrollo empresarial, para crear más empleo e ingresos.

Pero los pequeños productores agrícolas con baja rentabilidad, prefieren vender sus tierras a las empresas inmobiliarias, coincidiendo con la tendencia hacia la urbanización e industrialización del distrito. En cambio la población urbana originaria de Pachacámac prefiere un distrito turístico.

Las disyuntivas se dan entre una tendencia ecologista (liderada por la ONG GEA y la municipalidad de Pachacámac) y las empresas urbanizadoras e inmobiliarias de Lima, que cuentan con el apoyo tácito de los productores rurales que se han empobrecido y desean vender sus tierras. El proyecto debe tenerse en cuenta estas tensiones sociales para formular sus propuestas de desarrollo empresarial en el territorio

De acuerdo al Gráfico 13, entre las instituciones que participan en estos procesos, (sean del sector público, privado o sociedad civil) existen grupos de interés: a) para resistir o aceptar la urbanización del valle y b) por respetar o no la zonificación elaborada por el gobierno municipal.

De acuerdo al diagrama siguiente, el grupo ubicado como aliado de los gobiernos locales de la cuenca baja para hacer respetar la zonificación, está integrado mayormente por instituciones como las ONG, el Comité de Defensa del valle (CODEVALLE), la Junta de regantes y los dueños de los grandes restaurantes.

El grupo opositor a los gobiernos locales pertenece al sector privado inmobiliario. Las organizaciones sociales que agrupan a los más pobres (la mayoría de la población del distrito), son solo potencialmente aliado de las ordenanza municipal.

⁷ “Poder y ocupación del territorio en el último Valle Verde de Lima” Montoya, Cecilia, Morice J. y Villaseca, M. (En “Perú Hoy: luces y sombras del poder. Ed. DESCO. Lima. 2009).

El Proyecto deberá optar por una posición inteligente respecto a este último grupo de instituciones, porque allí se encuentran no solo los más pobres, sino también el mayor problema para lograr un territorio competitivo, incluso, con mayores ingresos y empleo.

Hay que recordar que el boom turístico en el valles está favoreciendo principalmente a los empresarios dueños de restaurantes y hoteles, pero no está beneficiando a la mayoría de la población local.

a ese nuevo proceso, los cuales deberán ser considerados como indicadores de la línea de base.

a) Producción agroecológica, mercado e ingresos en las nuevas microempresas

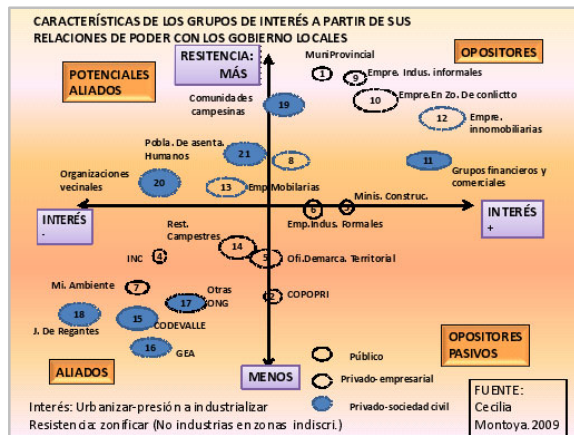
La Asociación “Monte y Cielo” de Pachacámac, liderada por la Sra. Rosa Tarazona Espinoza, congrega a 500 socios y tiene 25 promotoras de agricultura urbana en diversos centros poblados rurales del distrito. Se dedica al cultivo de productos agroecológicos (como ají, albahaca, apio, lechuga, rabanito, betarraga, nabo, zanahoria, culantro, perejil, espinaca acelga, huacatay, ruda, chincha) y la crianza de animales (cuyes, conejos), aves, etc.).

Las madres de familia son capacitadas en el aprendizaje de técnicas de producción de abonos para la agricultura, así como en técnicas de siembra de hortalizas, crianza de cuyes y tratamiento de enfermedades en plantas y animales, usando insumos orgánicos.

Estas microempresas no están formalizadas en registros públicos ni tienen un plan estratégico. La municipalidad no los alienta para presentar sus productos en las ferias de Pachacámac, por lo que tienen que vender sus productos en otros distritos de Lima (mercados orgánicos de Surco o Miraflores).

Este grupo de asociadas consideran que las actividades más importantes para su desarrollo son las siguientes:

GRÁFICO 13



6.5 Actores sociales, propuestas y procesos para la promoción de los “activos territoriales”: los indicadores cualitativos

En ese contexto hay organizaciones de la sociedad civil que están generando otro tipo de turismo, conformadas por microempresas orientadas tanto a la preservación de los recursos naturales como al mercado de servicios turísticos.

A continuación se exponen los testimonios de algunos actores sociales que representan

Capacitación en:

- Innovaciones tecnológicas.
- Calidad de los recursos naturales.
- Trabajo en equipo.
- Gestión de micro o pequeña empresa.

Las fortalezas de este grupo son su capacidad para ponerse de acuerdo, dedicarse con disciplina y perseverancia al trabajo empresarial y aliarse con otros empresarios o instituciones más grandes para progresar, SE interesan en contabilizar sus costos para que el negocio sea rentable y llegar a nuevos emprendimiento, formar nuevas empresas y expresan actitud para cambiar de un negocio menos rentable a un negocio más rentable.

En cambio, sus debilidades son la falta de capacidad para fiscalizar a las autoridades y lograr que las instituciones públicas sean transparentes. También reconocen limitaciones para comunicarse con otras personas o instituciones y trabajar juntos. Tienen dificultades para asociarse con productores más grandes y para almacenar y comercializar sus productos.

La agricultura urbana de estas familias tienen extensiones mínimas, entre 30 m² y 300 metros cuadrados (destinados a hortalizas para el mercado y a pastos para la cría de animales domésticos). Cuentan con el apoyo técnico de la ONG IDMA, que los asesora para la producción agroecológica y la comercialización.

Los ingresos mensuales estas familias llegan a S/. 300.00 netos, por la venta semanal de sus productos certificados en las ferias de

Lima, lo que representa una considerable aporte de las mujeres para sus hogares. Cada 6 meses se turnan para que “una persona lleve todo la producción al mercado y gane un poco más”. Su negocio es una forma de cadena de valor.

b) Innovaciones de los productos agroecológicos y estabilidad de los precios

Con los cursos de capacitación las madres de familia están aprendiendo a mejorar la crianza de cuyes y a conocer estrategias para llegar al mercado. Están aprendiendo a obtener un producto más homogéneo y a empacar con mayor calidad, para que los productos tengan el mismo peso por unidad. La calidad del producto cada vez es mejor.

La crianza y comercialización de cuyes es un buen ejemplo. Su producción dura 4 ó 5 meses y su beneficio en el mayor precio de venta. Los cuyes ecológicos se venden a 10 soles el Kg; en cambio el cuy con tecnología convencional vale 7 soles el kg.; otro tanto ocurre con los patos ecológicos que se los venden a 14 soles el Kg; en comparación a los 10 soles/ kg de la crianza convencional.

Otra ventaja de la venta de productos agroecológicos es que tienen un precio fijo en el mercado durante todo el año; en tanto que el convencional cambia de precio, provocando inestabilidad en los productores.

No obstante, el cambio climático está afectando esta actividad. Los productores señalan que con el cambio de clima hay

menos agua, más calor, aparecen más plagas para los cultivos y crianza, lo que afecta a la productividad y eleva los costos (compran agua de cisternas).

c) Articulación sectorial en proyectos de la sociedad civil, innovaciones y activos territoriales

Un ejemplo de articulación sectorial lo constituyen la organización de turismo de Quebrada Verde (Pachacámac), que integra a 500 asociados. Allí se integran el turismo, la gastronomía y las actividades agropecuarias en un área semi urbana. Es decir, una especie de clúster territorial de micro-empresas. Sus características son las siguientes:

Los socios que se dedican a la agricultura y cultivan espinaca, rabanito, yuca y camote y en ganadería crían mayormente ganado vacuno de doble propósito (leche y carne). La falta de agua no permite incrementar la productividad de estos productos agrícolas.

En la producción de ganado vacuno se están efectuando adaptaciones importantes de nuevas tecnologías, aumentando su crianza. Por ejemplo, ha aumentado la cría de vacas lecheras y ya tienen ordeñadores eléctricos. Han cambiado la raza del ganado vacuno criollo con baja productividad a la crianza de ganado mejorado, utilizando inseminación artificial. Tienen en la localidad técnicos especializados para el manejo ganadero.

No obstante la mayoría de la población de estos Centros Poblados Rurales (CPR va a trabajar en las fábricas que están en el distrito (fábricas de textiles, de plásticos, de

hogos, etc.). Ese proceso explica, en gran parte, la importancia que le da la población de la sociedad civil de estos sectores marginados que le dan a la necesidad del desarrollo industrial y empresarial en el distrito.



Las familias articulan la producción agropecuaria con la actividad turística. En las zonas marginales del distrito existen muchos atractivos turísticos como el paseo por las “lomas” (que implica un recorrido de más de tres horas), la “piedra del amor”, “la mina perdida”, “mal paso” y restos arqueológicos pre incaicos. También se han organizado para vender comida a los turistas, con platos típicos como “la guaita y “la carapulcra”.



Lomas de Quebrada Verde (El Lúcumo) Foto: José Luis Cabrera

Otra experiencia asociativa es un proyecto artesanal en el sector denominado Chucuito, en base a migrantes de Ayacucho, que han traído nuevos diseños textiles y cerámicos, intercambiando sus conocimientos y habilidades con los pobladores originarios de la localidad

Han creado también un entorno institucional apropiado para ese desarrollo, articulándose con la empresa privada (Cementos Lima), con ONG como el Grupo GEA y en menor grado con la municipalidad de Pachacámac. Desafortunadamente el gobierno municipal no está participando plenamente en estos procesos de desarrollo económico local situación que no da paso a la promoción de proyectos territoriales.

d) Identidad cultural y empresas

Es importante en este nuevo contexto la revaloración de las poblaciones marginales respecto a sus costumbres y tradiciones, que han pasado a constituirse en nuevos activos territoriales.

Por ejemplo, antes de la creación de este contexto micro empresarial en Quebrada Verde, las familias practicaban el culto a la

“Pachamama” a ocultas y en sus hogares, no en un acto público. En cambio hoy se practica ese culto tradicional en forma pública porque tiene una gran demanda entre los turistas. Incluso en sus folletos el rito a la “Pachamama” es presentado como un activo territorial, que identifica a la población de Quebrada Verde y otros sectores marginales (ver foto).

Para efectuar este rito se contrata a un “maestro de ceremonias”, que viene de fuera y debe cumplir varios requisitos. Toda la población local participa y comparte el proceso del rito, junto a los turistas que llegan con una nueva demanda, la de deleitar sus espíritus con la cultura del pasado, como expresión de cariño e identidad con la naturaleza.



-
- ⁱ Thompson, A. & Toro O. 1999. El voluntariado social en América Latina: tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas. *Sociedad Civil, Análisis y Debates*, Núm. 9, Vol. III.
- ⁱⁱ Zampani, Roberto. 2003. La sociedad civil: revisando conceptos para su comprensión. Ed ISTR. San José de Costa Rica.
- ⁱⁱⁱ Coleman. J. S. 1990. Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge.
- ^{iv} Putnam, R. D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster. New York.
- ^v North, D. 1993. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. FCE. México.
- ^{vi} Kliksberg, Bernardo. 2002. El Capital Social. Dimensión Olvidada del Desarrollo. Ed. Universidad Metropolitana. Caracas.
- ^{vii} Durston, John. 2009. ¿Apitucados o Apechugadores? El clientelismo político en el campo. www.sudamericarural.org
- ^{viii} Bourdieu, P. 2001. Las estructuras sociales de la economía. Ed. Manantial SRL, Buenos Aires, 2001.
- ^{ix} Penso, Cristina. 2005. Participación y Responsabilidad en experiencias de colaboración entre gobiernos y OSC. ISTR. Lima.
- ^x Bebbington, Anthony Delamaza, Gonzalo y Villar, Rodrigo. 2005. Espacios públicos de concertación local en América Latina. Ed. ISTR. Lima.
- ^{xi} Panfichi, Aldo y Dammert, Juan Luis. 2005. Participación, Concertación y Confrontación en Espacios Locales. El caso de la Mesa de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza del Departamento de Puno. Ed. ISTR. Lima.
- ^{xii} Tanaka, Martín. 2002. Participación popular en las políticas sociales: Cómo y cuándo es democrática y eficiente, y por qué puede también ser lo contrario. Ed. IEP. Lima
- ^{xiii} Olvera, Alberto. 2003. Sociedad Civil, Gobernabilidad Democrática, Espacios Públicos y Democratización: los contornos de un Proyecto. Ed. ISTR. Costa Rica.
- ^{xiv} Caballero, G. 2001. "La Nueva Economía Institucional". Sistema, N. 156.
Caballero, G. 2002. "El programa de la nueva economía institucional: lo macro, lo micro y lo político". *Ekonomiaz*, N. 50, pp. 230-261.
- ^{xvi} Schejtman y J. Berdegué. 2002. Desarrollo Territorial. Ed. Rimisp. Santiago de Chile.
- ^{xvii} Williamson, O. 2000. Las instituciones económicas del capitalismo. FCE. México.
- ^{xviii} Velarde, Israel. 2007. La Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social. Ed. Universidad del Pacífico. Lima.