



Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local

(Resultado del Primer Concurso Nacional: Abril del 2001)

CONSORCIO PROMDE:

**MEJORES PRÁCTICAS
MUNICIPALES EN DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL
(RESULTADOS DEL PRIMER
CONCURSO NACIONAL:
ABRIL DEL 2001)**

INDICE

Presentación	7
Plan edil de reingeniería y fortalecimiento económico y comercial Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	9
Promoción del circuito turístico Cuatro Lagunas: nuevo destino para el turismo alternativo Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco	26
Cooperativa Agraria de Citricultores Juanjuí (COPACIJ) Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Juanjuí	37
Programa "Club de la Chamba" Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho	50
Diseño participativo del campo ferial y el mercado de Vinocanchón Municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco	58
ARCHIL: En busca del éxito empresarial Municipalidad Metropolitana de Lima	71
Comités de gestión de desarrollo Municipalidad provincial de Ilo, Moquegua	83
Las ferias de Villa El Salvador Municipalidad distrital de Villa El Salvador, Lima	100

PRESENTACIÓN

El documento que hoy presentamos es producto del trabajo que realizan nuestras municipalidades en la promoción del desarrollo económico local y que fueron presentadas en el 1er. Concurso Nacional de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, organizado por PROMDE entre febrero y mayo del 2001.

PROMDE desarrolla el componente de sistematización de mejores prácticas desde 1999, año en el que se seleccionó y sistematizó cinco experiencias exitosas, que posteriormente fueron publicadas y difundidas a través de un libro del mismo nombre.

Para el Concurso, PROMDE consideró de importancia involucrar a los responsables de las Unidades Municipales de Promoción Empresarial en la sistematización de las experiencias. Para este efecto se realizaron iniciativas de asistencia técnica a fin de fortalecer las capacidades de estos en la sistematización de sus iniciativas y que permitiera su presentación en el Concurso.

Participaron 19 experiencias de 16 municipalidades, que fueron calificadas exigentemente por un Jurado constituido por representantes del COPEI de la Sociedad Nacional de Industrias, MITINCI, Swisscontact, INICAM y OIT.

Es así que se premió a las 4 experiencias más importantes y se designaron cuatro menciones honoríficas. Esta premiación se realizó en las instalaciones de la Sociedad Nacional de Industrias en Junio pasado:

Puesto	Municipalidad	Nombre de la Iniciativa	Descripción
Primero	Santiago de Surco. Lima	Plan Edil de Reingeniería y fortalecimiento Económico Comercial	Iniciativa de promoción empresarial relacionada a la eliminación de barreras burocráticas para el acceso al mercado de las empresas y eliminación de sobrecostos administrativos.
Segundo	Acomayo. Cusco	Promoción del Circuito Turístico Cuatro Lagunas	Iniciativa de competitividad local y promoción empresarial
Tercero	Juanjui . San Martín	Cooperativa Agraria de Citricultores Juanjui (COPACIJ)	Iniciativa de promoción empresarial ligada al fortalecimiento del asociativismo empresarial
Cuarto	San Juan de Lurigancho	Club de la Chamba	Iniciativa de promoción del empleo. Experiencia de articulación de oferta y demanda laboral y de mejoramiento en la calificación de los recursos humanos locales para que puedan acceder al mercado laboral.

Puesto	Municipalidad	Nombre de la Iniciativa	Descripción
Mención Honrosa	San Jerónimo. Cusco	Diseño Participativo del campo Ferial y el Mercado Vino Canchón	Iniciativa de promoción Empresarial
Mención Honrosa	Metropolitana de Lima	ARCHIL: En busca del éxito empresarial	Asociativismo empresarial. Promoción Turística a partir de la mejora de los servicios astronómicos.
Mención Honrosa	Provincial de Ilo	Comités de Gestión de Desarrollo	Proceso de Planificación Participativa
Mención Honrosa	Villa El Salvador	Ferias de Villa El Salvador	Iniciativa de Promoción empresarial.

Por considerarlo de necesidad, el Consorcio PROMDE acordó la publicación de las ocho experiencias preseleccionadas y que se presentan a continuación.

Es nuestro interés contribuir con ello a la difusión de estas experiencias, para que sirvan de referencia y motivo de emulación de los gobiernos locales a fin de que se constituyan en promotores eficaces del desarrollo de sus localidades y regiones.

Lima, diciembre del 2001.

Carmela Vildoso
Vice Ministra de
Promoción Social
del MTPS

Mario Tueros
Representante
de OIT

Hans Hagnauer
Swisscontact
Programa DESIDE

Alvaro Ugarte U.
Director de
INICAM

Luis Rojas Morán
Jefe de PROMDE

PLAN EDIL DERINGENIERIA Y FORTALECIMIENTO ECONOMICO COMERCIAL (PERFEC)*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE SURCO

RESUMEN

En la actualidad, el distrito de Santiago de Surco constituye uno de los distritos más modernos y progresistas de la ciudad de Lima, desarrollándose en él una importante actividad comercial e institucional, contando con centros comerciales tales como el Jockey Plaza, El Polo y Caminos de Inca, numerosas tiendas comerciales como E. Wong, Santa Isabel, entre otros, además de un importante sector de pequeños y microempresarios. Del mismo modo, tenemos un importante desarrollo de actividades educativas a través de centros educativos, como el Franco Peruano, La Inmaculada, Markham, Humboldt; a través de universidades como la Universidad Particular Ricardo Palma, Universidad de Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y centros de estudios de postgrado y maestrías, tales como la Escuela de Administración de Negocios ESAN el CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica. Finalmente debe destacarse el desarrollo de actividades de salud, a través de Clínicas Privadas, como Montesur, Tezza, San Pablo, entre otras.

Frente a este crecimiento comercial, educativo, de salud y servicios en general, la Municipalidad de Santiago de Surco consideró de interés primordial elaborar una estrategia de cambio que permitiera el rápido y menos oneroso ingreso o acceso al mercado formal, de todos aquellos inversionistas o conductores de establecimientos, interesados en generar dichas actividades, sin que ello suponga una afectación del carácter urbanístico y residencial del distrito.

Considerando las características propias del desarrollo económico local de Santiago de Surco tales como su ubicación geográfica en la metrópoli, la capacidad adquisitiva de sus moradores y sus posibilidades de expansión urbanística, se abordó desde una perspectiva autocrítica el tema de la reducción de las barreras burocráticas o costos de transacción a los que se veían expuestos los inversionistas, con la finalidad de incentivar y promover la inversión privada, el desempeño de modalidades autogestionarias de actividades comerciales tales como ferias o campañas, etc.

ROLES DE LA MUNICIPALIDAD:

Concretamente, se consideró cuál debía ser el rol de la municipalidad frente a la creciente iniciativa privada en el desarrollo de actividades comerciales y de servicios en el distrito, lográndose identificar dos tipos de roles generales. Uno promotor, consistente en la búsqueda de mayores niveles de inversión en el distrito, lo que planteaba a la municipalidad estrategias de búsqueda, consolidación e incremento de los niveles de inversión.

El segundo es un rol desregulador, por el que la municipalidad debía evaluar las consecuencias directas o indirectas de su propia actuación en el mercado y estable-

* Primer Puesto en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

cer políticas de desregulación y desbaratamiento de barreras burocráticas que representaban al inversionista altos niveles de costos de transacción, en tiempo, dinero y oportunidades.

Considerando que estábamos frente a una coyuntura de crecimiento de las actividades comerciales o de servicios en el distrito, con pocos referentes en la metrópoli o el país, se privilegió este segundo rol desregulador, para captar de manera rápida y urbanísticamente ordenada, la inversión privada para el distrito.

En tal sentido, consideramos que una administración eficiente de crecimiento del desarrollo económico local, no puede llamarse o calificarse de eficiente, sólo por la promoción activa de determinadas actividades comerciales o de servicios, si previa o concurrentemente no desarrolla estrategias de desregulación o desbaratamiento de barreras burocráticas.

En síntesis, y sin perjuicio de su importancia, no es suficiente la promoción de actividades tales como ferias, coordinaciones de establecimientos afines a un sector de la economía como talleres industriales, incentivar el turismo o la gastronomía, etc; si como municipalidad se impone a la totalidad de inversionistas del distrito o provincia cargas excesivas como la demora exagerada e ineficiente de hasta más de un año en algunos casos para obtener una simple licencia de funcionamiento.

Bajo este orden de ideas, consideramos prioritario para el distrito desregular las barreras burocráticas que impedían el libre acceso de la inversión privada, por cuanto, de obtener el objetivo de reducir plazos, tiempos, requisitos e instancias internas, el efecto indirecto que ello representaría en la economía local, sería altamente provechoso para los inversionistas. Es por ello que se diseñó el *PERFECT, Plan Edil de Reingeniería para el Fortalecimiento Económico Comercial*, el mismo que consiste en el proceso de rediseño y mejoramiento de los procedimientos administrativos que conllevan a la obtención de la

autorización municipal, buscando establecer una real compatibilidad con los principios que inspiran la simplificación administrativa y la eliminación de barreras burocráticas; siendo el inicio de los procedimientos, el Servicio de Asesoría Personalizada (S.A.P), el sistema filtro que permitiría el ingreso de expedientes completos y con documentos adecuados a los requisitos exigidos por el Texto único de Procedimientos Administrativos, obteniendo la resolución de los mismos inclusive antes del plazo establecido por ley, logrando una mejora en la calidad del servicio y las expectativas de los inversionistas del distrito.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Antecedentes

Los antecedentes a la implementación de la experiencia se pueden remontar a 1997, año en que la Dirección de Comercialización no se encontraba unificada orgánica ni físicamente, ideándose por aquel entonces la necesidad de crear una Oficina Única de Establecimientos que racionalizara, simplificara y unificara el proceso de expedición y otorgamiento de Certificados de Autorización Municipal de Funcionamiento, evitando la congestión del flujo documentario y la falta de atención a los requerimientos de los inversionistas que ocasionaba que de la gran demanda de

GIRO	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL INVERSIONISTA
Bazares, bodegas, ferreterías, librerías, etc.	Seguridad jurídica ante la autorización municipal a fin de evitar sanciones que perjudiquen el capital invertido
Farmacias	Instrumento que acredita su completa formalidad ante las autoridades de salud, así mismo, la inscripción ante los registros de los laboratorios para los créditos de medicamentos y fármacos.

otorgamiento de certificados, que llega a 400 por mes, el 40% eran atendidos en un plazo de hasta 70 días, siendo rechazadas el 60% de las solicitudes restantes.

Del mismo modo se analizó las necesidades y expectativas del los inversionistas:

MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

GIRO	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL INVERSIONISTA
Supermercados, minimarket	Documento trascendente para la obtención de autorizaciones de publicidad que les reportaría mayor flujo comercial y puerta de acceso al sistema financiero y bancario.
Industrias	Necesidad o expectativa del recurrente, inscripción ante el MITINCI y créditos para maquinarias de panificación y pastelería. Registro ante al sector correspondiente de mercadería o insumos para exportar o importar, además acceso a productos químicos de comercialización restringida.
Restaurantes, pollerías y chifas	Seguridad jurídica y requisito previo para la autorización de anuncios o avisos publicitarios.
Oficinas	Formalización ante el órgano municipal a fin de evitar observaciones de control de la SBS y CONASEV. Documento que acreditaba ante la autoridad tributaria el domicilio fiscal de sus actividades comerciales e industriales y acceso y licitaciones públicas y privadas.
Servicio de hospedaje	Acreditación de la categoría del servicio (Nº de estrellas), requiere de la autorización municipal previa.

Situación problema

Al 15 de diciembre de 1999 se podía observar que los preceptos y disposiciones contempladas en la Ley N° 25035 "Ley de Simplificación Administrativa" no sólo eran inaplicables jurídica sino también administrativamente, siendo necesario llevar a cabo una profunda reingeniería de los procesos administrativos y una reestructuración de las oficinas de la Dirección de Comercialización, estableciendo modificaciones en el mobiliario y equipos informáticos, reubicaciones internas y sistema de atención al recurrente que coadyuven a la solución de los problemas encontrados, a saber:

- Acumulación de expedientes administrativos para la obtención de autorizaciones municipales de carácter comercial por no contar con la totalidad de los requisitos exigidos o encontrarse éstos equívocos o sin sustento, lo que conlleva a una innecesaria demora en la expedición de los certificados o resoluciones correspondientes, máxime si se trata de procedimientos administrativos de aprobación automática.
- Exigencia innecesaria de documentos o reportes cuya información obraba en la base de datos del sistema informático de la propia institución, identificándose la falta de comunicación entre las áreas competentes.
- Carencia de un equipo técnico profesional que brinde una asesoría integral, no limitándose únicamente a asuntos de carácter municipal empresarial, sino también incorporando temas de gestión empresarial y acceso al mercado.
- Reiterada concurrencia del potencial inversionista a las oficinas de la institución para hacer trámite de sus autorizaciones no canalizándose su inquietud de manera oportuna y eficiente, generándose una excesiva circulación de recurrentes dentro de las oficinas de la Dirección.
- Existencia de un espacio físico y mobiliario destinado a atender a los recurrentes no apropiado, así como falta de información impresa sobre los servicios que brinda el área.
- Emisión de Certificados de Autorización Municipal de Funcionamiento propensos a ser falsificados o adulterados.

Se efectuó el proceso de identificación de problemas o diagnóstico situacional, siendo éstos básicamente los descritos en el punto b), los que a manera de resumen los describimos en función al concepto en relación:

<p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mejoras obtenidas en el tiempo de atención de los expedientes eran el producto del trabajo extra que venían realizando los ejecutivos y empleados de la dirección. • No existía el apoyo de un sistema de información que permita llevar el seguimiento y control estadístico de los expedientes. • Incumplimiento de las metas definidas en el Presupuesto de la Municipalidad de Santiago de Surco del año 1999. 	<p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El espacio físico y mobiliario destinado a atender a los recurrentes no era el más apropiado. • No existía información impresa sobre los servicios que prestaba el área.
<p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora de hasta 70 días para la expedición de la autorización municipal de funcionamiento. 	<p>Integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de Comercialización y Trámite Documentario se encontraban en diferentes pisos (primero y tercero, respectivamente) lo que obligaba a los recurrentes a continuos e incómodos desplazamientos.
<p>Operatividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existía una excesiva circulación de recurrentes dentro de las oficinas de la Dirección de Comercialización. 	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presentaban descoordinaciones en los trámites de expedientes entre las áreas competentes.

Objetivos de la iniciativa

El objetivo central del PERFEC *era elevar la calidad del servicio, mejorar la productividad y reducir los costos del trámite y emisión de las autorizaciones comerciales que expide la institución municipal.*

Así mismo, se plantearon los objetivos específicos siguientes:

- Eliminar las barreras burocráticas en el acceso al otorgamiento de autorizaciones municipales para el desarrollo de actividades comerciales.
- Implementar un servicio de asesoría empresarial con carácter personalizado que brinde información adecuada para el ingreso formal al mercado.
- Emitir Certificados de Autorización Municipal de manera expeditiva y que contengan características de infalsificabilidad, incrementando el margen de seguridad en el desarrollo competitivo y transparente, reduciendo el ejercicio de actividades ilícitas.
- Reducir el costo de constitución y formalización de la empresa.
- Incrementar el margen de formalización en el desarrollo de actividades comerciales.

Metas propuestas

- Crecimiento en un 60% del número de inversionistas que ingresan al mercado local.
- Emisión y expedición de Certificados de Autorización Municipal de Funcionamiento y autorizaciones comerciales en el menor tiempo y plazo con características de seguridad en 1 hora, así como las autorizaciones municipales de carácter comercial en el plazo máximo de 24 horas.
- Resolución del acumulado de expedientes administrativos en trámite, así como reducción porcentual de los procedimientos denegados.
- Reducción al inversionista de los gastos administrativos incurridos principalmente en las variables: tiempo y costo de inversión.
- Acondicionamiento físico e implementación de un sistema mobiliario de tipo modular que permita una mejor y mayor atención a los recurrentes.
- Lograr la fidelización de los inversionistas surcanos que se formalizaran antes de la implementación de la experiencia.

Actores involucrados

La población objetivo a la cual está dirigida la experiencia son los recurrentes o solicitantes de autorizaciones municipales de carácter comercial, que en estricto constituyen los agentes económicos o inversionistas del distrito, los mismos que para ser atraídos al Sector formal requieren, en principio, de un servicio oportuno eficiente y eficaz, en resumen calidad del servicio.

Dicha exigencia fue acogida y canalizada por los funcionarios y recurso humano de la Dirección de Comercialización y compartida por el Comité de Desarrollo Institucional, órgano dependiente de la Dirección Municipal, quienes enmarcados dentro de la política de la Alta Dirección de la Municipalidad de Santiago de Surco, de propiciar el cambio generando valor agregado, optaron por implementar las mejoras en el proceso para lo cual elaboraron conjuntamente un “Plan de Mejoramiento de Procesos”.

Desarrollo metodológico de la experiencia

A continuación detallamos los pasos que se llevaron a cabo en la experiencia para que esta se viabilice:

Taller de trabajo

Para asegurar que el equipo de trabajo encargado de ejecutar el Programa de Mejoras de Procesos de la Dirección de Comercialización pueda identificar los problemas sustanciales y cumplir con los objetivos definidos se realizó un Taller de Trabajo, de un día de duración, con la participación de los trabajadores del área, funcionarios de la Dirección de Comercialización e integrantes 'del Comité de Desarrollo Institucional encabezados por el Director Municipal, llegándose a establecer los siguientes compromisos:

- Identificar los problemas más significativos con la participación activa de los empleados y funcionarios.
- Asociar a los trabajadores con los conceptos de calidad total y reingeniería.
- Involucrar a los participantes en la obtención del éxito del proceso de cambios emprendidos.
- Hacer partícipe a todos los trabajadores y funcionarios en todas las etapas del plan de mejoras a los procesos.

Análisis y rediseño de los procedimientos administrativos

En principio se levantó información de todos los procedimientos administrativos de competencia de la dirección, estableciendo un operador responsable por cada uno de ellos, quienes tendrían que identificar los problemas presentados así como su respectiva propuesta de solución.

En atención a ello y al grado de demanda del público, se establecieron y determinaron aquellos procedimientos más importantes: Certificado de Acondicionamiento y Compatibilidad de Uso , Certificado de Autorización Municipal de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, Industrial y de Servicios y Autorización para la Instalación de Anuncios; en función a los cuales se elaboraron nuevos diseños y/o diagramas de actividades, más expeditivos y de menor costo procesal.

Elaboración, aprobación y edición del manual de procedimientos del área de comercialización

Posteriormente, basándose en las sugerencias presentadas y los diagramas de procesos se elaboraron los Manuales de Procedimientos denominados: Certificado de Acondicionamiento y Compatibilidad de Uso, Certificado de Autorización Municipal para la Apertura de Establecimientos y Autorización de Instalación de Anuncios Adosados a Fachada, los que revisados y aprobados por el órgano competente, fueron derivados a la Oficina de Planificación y Presupuesto para su trámite y edición.

Capacitación del recurso humano sobre los procedimientos rediseñados

Se orientó y explicó al recurso humano de la Dirección de Comercialización sobre cómo se procedería en cada uno de los procedimientos y la explicación teórica - práctica del sistema informático a emplearse, técnicas de atención al público, así como de los cambios integrales que se estaban efectuando y la necesidad de su compromiso para brindar el merecido servicio al particular o inversionista. Finalmente, se efectuó una evaluación la cual permitió identificar a aquellos capacitados para manejar los sistemas.

Acondicionamiento del ambiente físico de las áreas de la dirección de comercialización

Para dotar de comodidades al ambiente de atención al recurrente, se le acondicionó y proveyó de mobiliario, de características modulares, de acuerdo al propio diseño propuesto por las arquitectas de la Dirección de Comercialización.

Se instalaron terminales y/o computadoras en red a las posiciones de atención al recurrente.

Se rediseñaron las oficinas de la Subdirección de Establecimientos y Anuncios a fin de ofrecer privacidad a aquellos que desarrollaban labores internas, permitiendo que toda consulta sea absuelta en los módulos de asesoría personalizada. Así mismo, se amplió y modificó el ambiente de espera del público instalándose un aparato turnomático, que ordene la atención al particular por orden de llegada, y un televisor con equipo VHS como elemento de distracción e información en la espera.

Implementación de mesa de partes periférica

A fin de facilitar al particular, la atención en un mismo piso y/o ambiente de sus inquietudes o requerimientos, se permitió la implementación de una mesa de partes periférica mediante la cual se lograría un mejor control de los expedientes ingresados y una rápida y buena atención, con resultados claros: “conseguir autorizaciones en menor tiempo”.

Acceso e interconexión con el sistema de información computarizado

Se accedió por intermedio de la Oficina de Informática a interconectarnos con el sistema de cuenta corriente tributaria de la Oficina de Rentas, contando de esta forma con una información completa de los inmuebles registrados en la base de datos del sistema predial. Así mismo, se adecuó un sistema interno de seguimiento de expedientes, vía el sistema de Trámite Documentario, que permitió una rápida y certera ubicación del documento en un momento preciso.

RESULTADOS

- Reducción de la variable tiempo en el proceso de emisión y expedición de las autorizaciones municipales comerciales, así tenemos, que la Licencia De Funcionamiento se redujo de **70 días hábiles a UNA HORA, La Compatibilidad de Uso de 35 días hábiles a UN DIA Y La Licencia de Anuncios de 30 días hábiles a UN DIA (Ver Anexo N° 01).**
- Desconcentración de procesos y delegación de facultades, desterrándose la obligación de derivar los expedientes administrativos a distintas áreas de la Municipalidad, lo cual generaba una cadena documentaria y de compromisos innecesarios que perjudicaban al inversionista. (Ver Anexo N° 02).
- Aprobación del Manual de Procedimientos Administrativos y diagrama de flujos de cada procedimiento simplificado. (Ver Anexo N° 03).
- Reacondicionamiento de la Oficina de Comercialización e Implementación de un sistema mobiliario modular de atención, que identifica al proceso como un sistema y no como un trámite burocrático y monopolístico. (Ver Anexo N° 04).
- Instalación de 4 módulos de asesoría personalizada a cargo de profesionales en derecho, debidamente capacitados en aspectos de normatividad técnica-administrativa de infraestructura urbana y gestión empresarial, permi-

tiendo que se amplíe el número de personas debidamente asesoradas en 90 a 120 diarias, así como la reducción del margen de error en la admisión a trámite del expediente en un 99%. (Ver Anexo N' 05 y N' 06).

- Crecimiento del número de inversionistas que ingresan al mercado en comparación con los resultados obtenidos en el año 1999, expidiéndose durante el año 2,000, 4000 certificados en relación con los 1,564 expedidos en el año 1999. (Ver Anexo N' 07).
- Otorgamiento de Certificados de Autorización Municipal de Funcionamiento con características de infalsificabilidad, emitidos en papel moneda con arca intaglio, tinta penetrante y sellos de seguridad. (Ver Anexo N' 08).
- Reducción al inversionista del gasto administrativo de formalización, evitándole el concurrir innecesariamente reiteradas veces al municipio, contratación de tramitadores o profesionales responsables o expedición de documentos inútiles.

Factores del éxito

FORTALEZAS

- Voluntad política y apoyo institucional de los altos niveles jerárquicos de la Municipalidad.
- Recurso humano comprometido con la necesidad del cambio en la gestión administrativa.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento y consolidación de las actividades comerciales, profesionales, educativas y de servicios en el Distrito.
- La voluntad política en la Administración Pública de modernizar sus procedimientos y procesos.
- Necesidad del futuro inversionista de obtener de manera simple y expeditiva del órgano municipal responsable las autorizaciones comerciales del caso que satisfagan plenamente sus necesidades, tales como :

Actores que intervinieron en la experiencia

Alcalde	Sr. CARLOS DARGENT CHAMOT
Director Municipal	Sr. Luis Robles Recavaren
Comité de Desarrollo Instituc.	Sr. Fernando Luyo Chung.
Responsable del Programa	Sr. Roberto Gómez Baca
Equipo de Apoyo	Dirección de Comercialización
Responsable de	
Monografía	Sr. Alejandro Porras Lezama
Asesoría	Srta. Elizabeth Prado Alvarado
	Sr. Carlos Núñez
	Sr. José Nuñez
	Sra. Ana Teresa Martínez
	Sr. José Torres Ortiz
Apoyo Informático	Sr. Jesús Alarcón Martínez
	Sra. Tatiana Vega Solís

ANEXO N° 01
CUADRO COMPARATIVO DE TIEMPOS

PROCEDIMIENTO	DURACIÓN	
	ANTES	AHORA
SUB-DIRECCION DE ESTABLECIMIENTOS		
1. Certificado de Acondicionamiento y Compatibilidad de Uso.	35 días	1 día
2. Certificado de Autorización Municipal de Funcionamiento.	70 días	1 hora
SUB-DIRECCION DE ANUNCIOS Y PUBLICIDAD		
1. Autorización de Instalación de Anuncios Adosados a Fachada.	30 días	1 día

ANEXO N° 02
AUTORIZACIÓN MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO
PROCESO ANTERIOR

ACTIVIDADES	AREAS	TIEMPO ATENCIÓN
1. EMISIÓN ORDEN DE PAGO.	SECRETARIA TÉCNICA	3 MINUTOS
2. PAGO	TESORERIA	3 MINUTOS
3. RECEPCIÓN FORMULARIO	CONTRIBUYENTE	10 MINUTOS
4. LLENADO DE SOLICITUD	CONTRIBUYENTE	10 MINUTOS
5. ENTREGA DE COPIA ORDEN DE PAGO	SECRETARIA TÉCNICA	10 MINUTOS
6. ENTREGA DE SOLICITUD	TRAMITE DOCUMENTARIO	3 MINUTOS
7. ESPERA	TRAMITE DOCUMENTARIO	1 DIA
8. TRASLADO DE SOLICITUD A SEC. TECN. COMERC.	DOCUMENTARIO	1 HORA
9. RECEPCIÓN DE SOLICITUD	SECRETARIA TÉCNICA COMERCIALIZACION	10 MINUTOS
10. ESPERA	SECRETARIA TÉCNICA COMERCIALIZACION	8 DIAS
11. PROGRAMACIÓN INSPECCION	SD ESTABLECIMIENTOS	3 HORAS
12. ESPERA	SD ESTABLECIMIENTOS	7 DIAS
13. INSPECCION OCULAR	INGENIERO O ARQUITECTO	1 DIA
14. ESPERA	INGENIERO O ARQUITECTO	6 DIAS
15. TIPEO DE INFORME	INGENIERO O ARQUITECTO	1 DIA
16. ESPERA	INGENIERO O ARQUITECTO	6 DIAS
17. RECEPCIÓN DE INFORME	SD ESTABLECIMIENTOS	10 MINUTOS
18. ESPERA	SD ESTABLECIMIENTOS	4 DIAS
19. TIPEO DE CERTIFICADO	SD ESTABLECIMIENTOS	1 HORA
20. ESPERA	SD ESTABLECIMIENTOS	4 DIAS
21. V° B° DEL CERTIFICADO Y RESOLUCIÓN	SD ESTABLECIMIENTOS	1 HORA
22. ESPERA	SD ESTABLECIMIENTOS	1 DIA
23. TRASLADO EXP. ASESORIA JURÍDICA	SECRETARIA TÉCNICA COMERCIALIZACION	1 DIA
24. ESPERA	ASESORIA JURÍDICA	3 DIAS
25. REVISIÓN E INFORME (OBS.)	ASESORIA JURÍDICA	1 DIA
26. ESPERA	ASESORIA JURÍDICA	1 DIA

(continúa...)

(...continuación)

ACTIVIDADES	AREAS	TIEMPO ATENCIÓN
27. TRASLADO EXP. A COMERC.	ASESORIA JURÍDICA	1 DIA
28. ESPERA	COMERCIALIZACION	2 DIAS
29. CORREC. DE OBS. Y NOTA ENVIO EXP. ALCALDÍA	COMERCIALIZACION	1 DIA
30. ESPERA	COMERCIALIZACION	1 DIA
31. TRASLADO EXP. A ASESORIA JURÍDICA	SEC. TÉCNICA	1 DIA
32. ESPERA	COMERCIALIZACION	1 DIA
33. REVISION Y V° B°	JEFE DE ASESORIA JURÍDICA	2 DIAS
34. ESPERA	JEFE DE ASESORIA JURÍDICA	1 DIA
35. TRASLADO A DIRECCIÓN MUNICIPAL	SECRETARIA DE ASES. JURÍDICA	2.5 DIAS
36. ESPERAN Y V° B°	SECRETARIA DE ASES. JURÍDICA	1 DIA
37. V° B° RESOLUCIÓN Y CERTIF.	SECRETARIA DIR. MUNICIPAL	2 DIAS
38. TRASLADO A SECRET. GENERAL	DIRECTOR MUNICIPAL	1 DIA
39. ESPERA	SECRETARIA DIR. MUNICIPAL	1 DIA
40. FIRMA DEL ALCALDE	SECRETARIA GENERAL	1 DIA
41. TRASLADO A TRAMITE DOC.	ALCALDE	1 DIA
42. ESPERA	SECRETARIA GENERAL	1 DIA
43. TRASLADO EXP. A COMERCIALIZACION	TRAMITE DOCUMENTARIO	1 DIA
44. ESPERA	TRAMITE DOCUMENTARIO	1 DIA
45. ENTREGA A VECINO	COMERCIALIZACION	3 DIAS
	SECRET. TEC. COMERCIAL	1 DIA

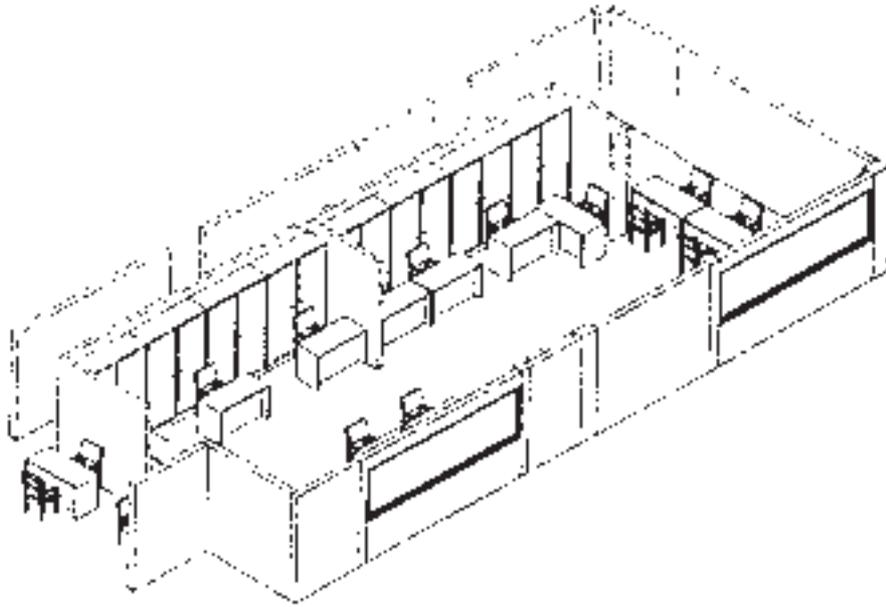
TOTAL	70 DIAS, 6 HORAS, 59 MIN.
--------------	----------------------------------

**AUTORIZACIÓN MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO
PROCESO ACTUAL**

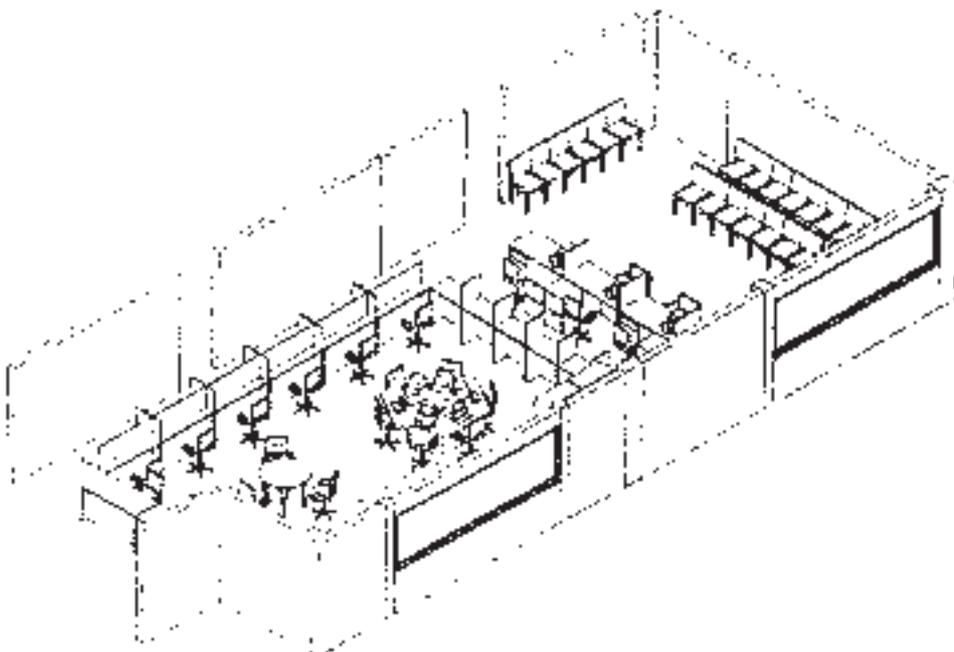
ACTIVIDADES	AREAS	TIEMPO ATENCIÓN
1. Asesoramiento al recurrente y verificación de cumplimiento de requisitos	Asesor SAP	15'
2. Emisión de orden de pago	Asesor SAP	4'
3. Pago.	Tesorería	4'
4. Registro de Solicitudes y Remisión de Expediente.	Asesor SAP	5'
5. Ingreso de expediente por Mesa de Partes.	Unidad de Trámite Documentario	4'
6. Envío de expediente a Técnico de Procesamiento de Datos.	Coordinador SAP	2'
7. Elaboración de Certificado y Oficio.	Técnico	10'
8. Remisión y Firma del Certificado y Oficio.	Subdirector de Establecimientos	2'
9. Traslado a Dirección de Comercialización.	Coordinador SAP	2'
10. Firma de Certificado y Oficio.	Director de Comercialización	5'
11. Traslado de Certificado a Mesa de Partes.	Coordinador SAP	2'
12. Entrega de Certificado a Inversionista.	Unidad de Trámite Documentario	5'
	TOTAL	60'

ANEXO N° 04
DISEÑO DE LA OFICINA DE COMERCIALIZACION

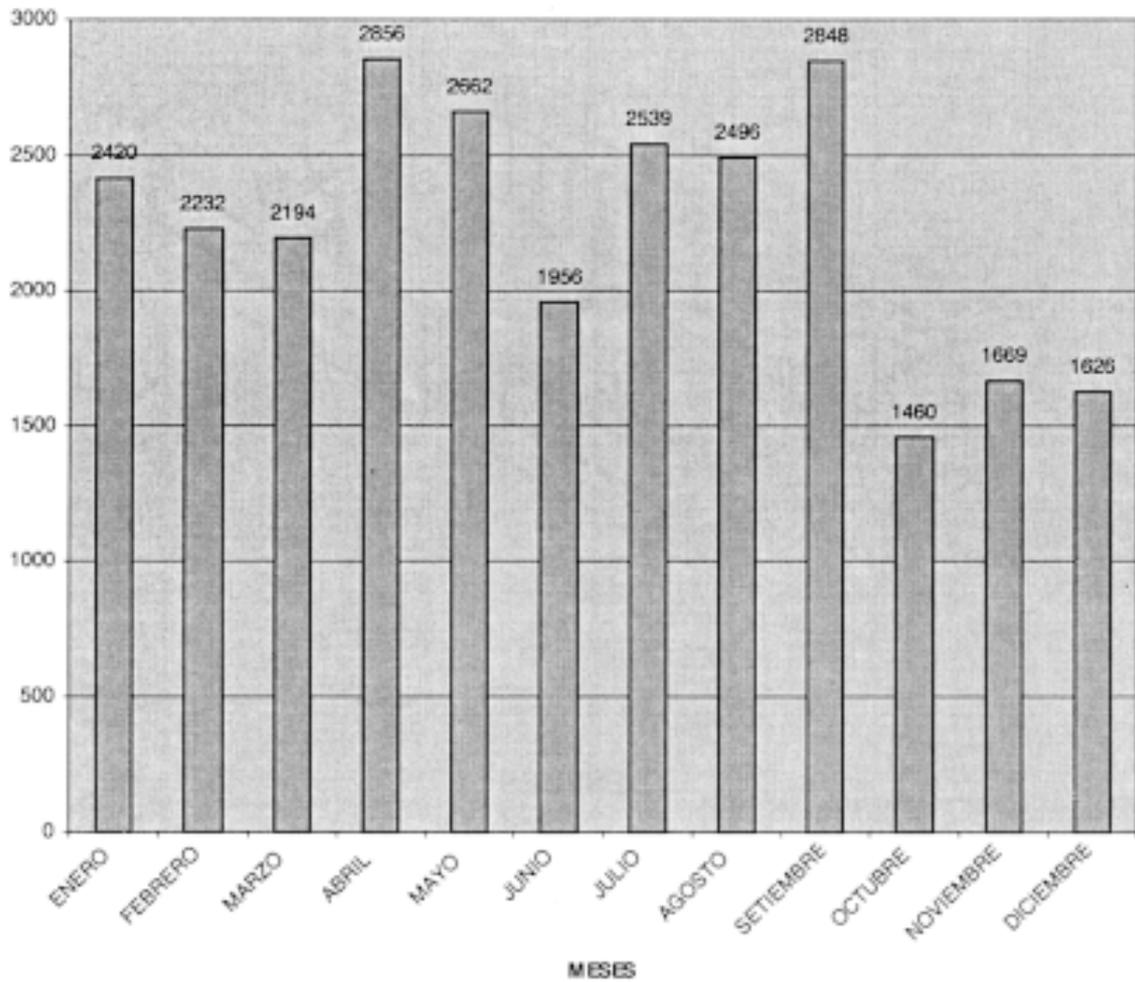
ANTES



DESPUES



ANEXO N° 06
CUADRO ESTADÍSTICO DE PERSONAS ASESORADAS MENSUALMENTE
DURANTE EL AÑO 2000





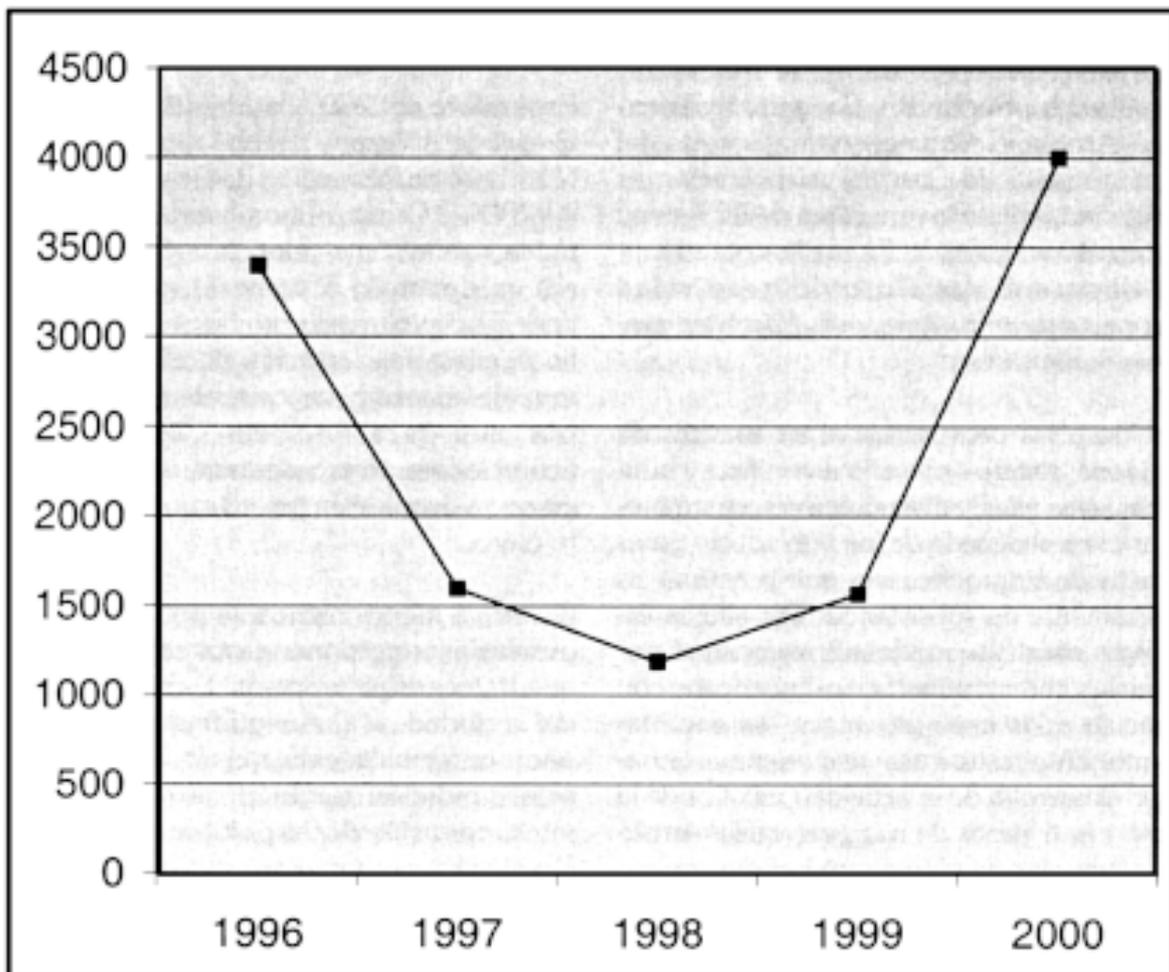
Modernos Módulos de Asesoría al Inversionista.



El alcalde de Santiago de Surco, Carlos Dargent recibe el premio por el Primer Puesto del Concurso de Mejores Prácticas.

**ANEXO N° 07
CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO
EMITIDOS
RECORD HISTORICO**

AÑO	CERTIFICADOS EMITIDOS
1996	3399
1997	1595
1998	1186
1999	1564
2000	4000



PROMOCIÓN DEL CIRCUITO TURÍSTICO CUATRO LAGUNAS: NUEVO DESTINO PARA EL TURISMO ALTERNATIVO*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO, CUSCO

RESUMEN

Alcomayo es una provincia en la que habita poco más de 30 000 habitantes y cuya distribución urbana y rural es similar (50% para cada sector)¹. Está organizada en siete distritos: Acos, Acopía, Mosocllacta, Pomacanchi, Rondocan, Sangarará y la capital, Acomayo. Se encuentra al sureste del departamento de Cusco y su población es mayoritariamente joven: cerca de 40% tiene catorce años o menos. En el plano económico, destaca el desarrollo de la actividad agropecuaria y frutícola, ésta última en menores dimensiones.

Debido a las características económicas de esta zona, se hizo necesario diversificar y brindar nuevas alternativas de empleo para mejorar el nivel de vida de los pobladores, pues la actividad agropecuaria que practican es básicamente de subsistencia. Por ello, la estrategia consistió en identificar recursos potenciales comparativamente novedosos con respecto a las otras provincias del departamento. En nuestro caso, nos orientamos hacia el desarrollo de la actividad turística de la provincia a partir de sus potenciales turísticos. Para ello, se planteó un trabajo concertado encabezado por la municipalidad provincial, en alianza con instituciones públicas y privadas. Los primeros resultados muestran un mejor posicionamiento territorial de la provincia, a partir de la promoción efectiva de nuevos circuitos turísticos que hasta el momento no habían sido tomados en importancia.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA SITUACIÓN PROBLEMA

En octubre del 2000, la Municipalidad Provincial de Acomayo decidió crear la Unidad Municipal de Promoción de Desarrollo Local (UMPDL). Como su nombre lo indica, esta unidad tiene como prioridad generar procesos de desarrollo a partir de la municipalidad, que involucra la promoción el desarrollo empresarial. La razón de ello es que se trata de una zona mayormente campesina, y por sus características, escasamente acumuladora de excedentes que aseguren la creación de microempresas rurales en el corto plazo.

Como ya mencionamos, la población de la provincia es predominantemente joven, lo que trae consigo procesos de migración hacia la ciudad de Cusco y Lima debido a las pocas oportunidades de trabajo. Por otro lado, esta condición también ha originado la minifundización de las parcelas en unidades familiares y, por tanto, son

* Segundo Puesto en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

¹ Los centros poblados urbanos están conformados por pobladores que se dedican generalmente a la actividad agropecuaria: la comunidad campesina es la organización mas fuerte dentro del centro poblado. Por ello, esta proporción poblacional es válida sólo como distribución estadística, pero se asume que la población rural es mayor.

escasos los procesos de acumulación que contribuyan a la formación de microempresarios rurales. Los estudios realizados calculan que más de la mitad de la producción local se destina al autoconsumo, y sólo 15% está dirigido al comercio local. Los productos locales más importantes son la papa, la cebada, las habas, el trigo y el maíz.

Ante tal situación, la Municipalidad Provincial de Acomayo -en convenio con otras instituciones cooperantes- decidió poner en marcha un Plan Estratégico de Desarrollo Provincial para identificar aquellos sectores que contribuyeran a erradicar la pobreza de la provincia. Luego de estudiar el caso se llegó a la conclusión de que la provincia podía sustentar su desarrollo a partir de tres pilares básicos: el fomento del turismo, la actividad agropecuaria y la pesca, siempre y cuando se contara con una buena infraestructura de caminos y carreteras.

Por su parte -y luego de una visita de intercambio de experiencias a España en el marco de la capacitación que desarrolla la Escuela de Formación Municipal y Ciudadana del centro Guamán Poma de Ayala, en Cusco- el alcalde de Acomayo aquiratizó las ventajas que trae consigo la actividad turística. Ya de regreso, decidió aprovechar esas nuevas posibilidades, considerando las singulares características que la provincia está en capacidad de ofrecer al turista ecológico, al aventurero y al que llega únicamente para descansar.

En efecto, la provincia de Acomayo no se limita a ser una vitrina de hermosos parajes y de ecosistemas vírgenes, entre los cuales resalta el circuito Cuatro Lagunas², donde habita una amplia gama de flora y fauna silvestre, principalmente parihuanas, truchas y pejerreyes; además, el viajero que así lo desee puede recorrer el camino que lleva a la fortaleza de Waqrapukara (*waqra* = cuerno, *pukara* = fortaleza), donde tendrá la posibilidad de observar animales diversos, tales como venados, perdices, zorros o pumas. Además de estos circuitos, la provincia alberga numerosos restos del arte colonial (casas-hacienda, templos, molinos, puentes, acueductos ...) y el distrito de Sangarará fue testigo de una de las batallas que Túpac Amaru 11 encabezó en el siglo XVIII para emancipar al Perú. Además, el distrito de Acos fue cuna de la heroína Tomasa Tito Condemayta, y en el distrito de Acopía aún puede visitarse a la famosa Valeriana Huillca, "Valicha", cuyo nombre inspiró uno de los huaynos más representativos del Cusco.

Como veremos a continuación, la creación del área de Promoción del Desarrollo Local tuvo como principal objetivo fomentar el sector Turismo en la provincia, con el fin de fortalecer a los productores rurales y potenciar la actividad turística. Con ello se pretendía ofrecer a los pobladores nuevas oportunidades para generar recursos y, gradualmente erradicar la pobreza en la provincia. La experiencia que detallamos a continuación es un proceso que aún no ha concluido, pero que puede servir como un aporte a la tarea de generar empleo mediante el fortalecimiento de los productores agropecuarios y el desarrollo de actividades alternativas tales como el turismo.

²Nos referimos a los circuitos identificados por el Proyecto Especial Plan COPESCO que se detallan en el Plan de desarrollo turístico para la provincia de Acomayo, elaborado a partir de la ejecución del Plan de desarrollo estratégico de la provincia.

Objetivos de la iniciativa

- Promover el desarrollo de la provincia a través de un mejor posicionamiento de ésta en el Cusco y de la promoción de sus circuitos turísticos.
- Generar empleo a partir de la actividad turística de la provincia.
- Contribuir a erradicar la pobreza ofreciendo nuevas alternativas a la población.

Metas propuestas

- Consolidar el circuito turístico Cuatro Lagunas como nuevo destino turístico en el departamento y la región.
- Capacitar a las doce comunidades campesinas del circuito sobre las ventajas de desarrollar actividades económicas alternativas derivadas del turismo.
- Promocionar la conveniencia de invertir en este circuito entre las agencias de turismo, así como en instituciones públicas y privadas.

Actores que participaron en la experiencia

- La municipalidad -a través de su alcalde' y la UMPDL fueron gravitantes para el éxito de esta actividad: en un período muy corto (desde octubre de 2000) vienen desplegando notables esfuerzos por cumplir a plenitud con la tarea de promover el desarrollo local y, por ende, contribuir a erradicar la pobreza en la zona. Así, se está demostrando -pues el proceso aún no ha concluido- que Promde es capaz de convertirse en una herramienta eficaz para promover el desarrollo desde las bases; es decir, desde el fomento y la creación misma de microempresarios.
- La Escuela de Formación Municipal y Ciudadana del centro Guamán Poma de Ayala es la contraparte del proyecto. Gracias a sus aportes y sugerencias, el programa de promoción de desarrollo local se viene desarrollando con éxito en Acomayo.
- Algunas instituciones públicas, a través del CTAR Cusco, el plan COPESCO y la DRIT, vienen ofreciendo un decidido apoyo en la promoción de este recorrido y de otros circuitos próximos.
- Otras instituciones -como Cáritas, relacionada con la Iglesia Católica y el Arzobispado del Cuscohan comprometido su esfuerzo en la promoción del desarrollo de estos pueblos a través de capacitaciones y otras actividades alternas al turismo.
- Algunas instituciones privadas, como la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC), que agrupa a todas las agencias de turismo en Cusco, también han ofrecido su apoyo, pues la promoción de circuitos alternativos trae consigo beneficios tanto para los pobladores como para las agencias de turismo. Asimismo, instituciones como AGOTUR, COLITUR o APTAE también han comprometido su apoyo y, en la medida de sus posibilidades, ofrecen sus aportes para concretar esta posibilidad.
- Las comunidades campesinas son actores fundamentales en este proceso, pues gracias a su percepción, prospección y búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo no se han mostrado reacias a las nuevas ideas.
- Diversos medios de comunicación vienen apoyando esta actividad desde sus inicios, pues son conscientes de que el principal objetivo de esta actividad es contribuir al desarrollo de la provincia de Acomayo.

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA EXPERIENCIA

En octubre del 2000, durante el segundo período de gobierno municipal de Alipio Ramos Villares, se puso en marcha la UMPDL. En esa oportunidad se elaboró un pequeño diagnóstico para identificar los ámbitos por los cuales debía empezar el trabajo. Uno de los primeros pasos orientados a promover el turismo fue la asistencia al XIX Encuentro de Alcaldes y Funcionarios Municipales para la Promoción del Turismo en Cusco organizado por la Dirección Regional de Turismo DRIT. En dicha oportunidad se establecieron los primeros contactos con funcionarios y representantes de instituciones abocadas al turismo y su promoción.

CONCERTACIÓN

Luego haberse realizado coordinaciones y visitas a diversas instituciones, se organizó una reunión de coordinación interinstitucional orientada a promover el desarrollo del turismo en la provincia a la que asistieron, entre otras, las siguientes entidades:

- Consejo de Administración Regional Cusco (CTAR Cusco)
- Proyecto Especial Plan COPESCO
- Cámara de Comercio, Industria y Producción del Cusco
- Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente (IMA)
- Instituto de Recursos Naturales (INRENA)
- Dirección Regional de Industria y Turismo del Cusco (DRIT)

El siguiente paso de la UMPDL fue socializar y promover la idea del desarrollo de la actividad turística entre la población de la provincia de Acomayo. Con ese fin se organizó el Primer Encuentro de Concertación Interinstitucional para la Promoción Turística como Eje de Desarrollo de la Provincia de Acomayo, llevado a cabo en el distrito de Acopía, evento que contó con la participación de diversas instituciones, como:

- Asociación de Agencias de Turismo (AATC)
- Dirección Regional de Industria y Turismo del Cusco
- Cámara de Comercio, Industria y Producción del Cusco
- Cáritas Cusco
- IMA Cusco
- Instituto Nacional de Cultura del Cusco
- Asociación de Guías Oficiales en Turismo (AGOTUR)
- Colegio de Licenciados en Turismo (COLITUR)

Durante el desarrollo del encuentro, los representantes de cada institución, mediante disertaciones participativas, explicaron a las comunidades asistentes (aproximadamente veinte) la conveniencia de que, en un primer momento, aquellas que se ubican alrededor del circuito Cuatro Lagunas se dediquen a la actividad turística, para luego

ir ampliando dicha experiencia a los demás circuitos turísticos de la provincia. Está de más realzar el éxito de esta actividad, que se vio reflejado no sólo en la asistencia de instituciones y población en general, sino también en la calidad de los expositores y la excelente metodología utilizada para explicar términos con los cuales los pobladores de extracción rural no estaban suficientemente familiarizados.

ORGANIZACIÓN PREVIA DE LA ACTIVIDAD

Una vez sembrada la idea en las comunidades, y habiendo obtenido el compromiso de apoyo de las instituciones interesadas en la promoción turística, se organizó una reunión de coordinación entre los alcaldes distritales circundantes al circuito Cuatro Lagunas (Acopía, Mosocllacta, Pomacanchi, Sangarará y Acomayo, que a pesar de no estar dentro del circuito participa como capital de provincia, conductor y promotor de la idea). En esta reunión, realizada en el distrito de Pomacanchi, se planteó la idea de realizar un “viaje de familiarización” como estrategia para, además de promocionar el circuito Cuatro Lagunas, posicionar la provincia como una zona en la que se puede invertir por sus características particulares, tanto naturales como sociales. Aceptada la idea, cada alcalde se comprometió a realizar las actividades necesarias para recibir a los visitantes (por ejemplo, Sangarará: desayuno; Pomacanchi, almuerzo ...) y a cuidar el ornato de sus comunidades.

La elaboración y selección del circuito estuvo a cargo de la UMPDL y el Plan COPESCO, pues era necesario descartar algunos de los innumerables atractivos que ofrece el circuito.

PROMOCIÓN

Por su parte, la UMPDL se encargó de elaborar las invitaciones, que se hicieron llegar personalmente a casi 50% de las agencias turísticas (según la AATC, en todo el departamento trabajan casi 350). Además, fueron convocadas diversas instituciones públicas y privadas del departamento y la actividad se promocionó en distintos medios de comunicación (radios, televisión y periódicos locales).

REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La visita de reconocimiento se llevó a cabo el 2 de diciembre del 2000 y contó con la participación de agencias de turismo, guías, instituciones públicas y privadas y autoridades del departamento. La actividad tuvo una duración de doce horas, se usaron seis buses y cerca de diez vehículos pequeños, entre combis y camionetas, para transportar a autoridades, prensa y representantes de instituciones importantes del departamento.

TAREAS POSTERIORES A LA ACTIVIDAD

Finalmente, la UMPDL realizó una encuesta entre todos los asistentes, solicitando sus sugerencias y observaciones con el fin de convertir este circuito en un producto turístico alternativo.

RESULTADOS

A continuación detallamos los resultados, que **más que reflejar** el fiel cumplimiento de metas cuantitativas, sugiere las enormes posibilidades que ofrece para la provincia en general y para las comunidades aledañas al circuito en particular³.

³El recorrido y las zonas visitadas se adjuntan en el anexo 1.

⁴El contenido de la capacitación se adjunta en el anexo 2.

- Reconocimiento in situ del circuito turístico de aproximadamente sesenta agencias de turismo del departamento y Lima.
- Promoción efectiva y real del circuito turístico Cuatro Lagunas en el departamento.
- Asistencia de más de diez radioemisoras de la localidad.
- Asistencia de casi treinta profesionales en turismo (guías), quienes se comprometieron a proponer el circuito como opción para el turismo de aventura.
- Interés de diversas instituciones, como CTAR Cusco, Plan COPESCO y Cáritas Cusco, para promover inversiones en el circuito.
- Promoción de la actividad y el circuito en un periódico de circulación nacional y dos de la ciudad del Cusco.

A raíz de la actividad realizada y las conclusiones extraídas se obtuvieron otras externalidades positivas, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- Se creó la dirección de correo electrónico de la Municipalidad de Acomayo para favorecer la comunicación con otras instituciones y organismos. Además, está en proceso la elaboración de la página web municipal, que contribuirá a la promoción de los circuitos turísticos de la provincia y ofrecerá información general (mpacomayo@terra.com.pe).
- Se coordinó con dos agencias de turismo para impulsar la promoción del circuito a partir de pequeños paquetes. Además, con la colaboración de una de ellas se viene organizando la realización de un festival de andinismo en uno de los atractivos del circuito.
- En coordinación con la DRIT, se están reelaborando los trípticos de promoción turística de la provincia para adjuntar información más precisa acerca de los atractivos y centros arqueológicos locales.
- Se vienen realizando coordinaciones para promocionar los atractivos de la provincia en un programa cultural que se emite por cable.
- Se ha celebrado un convenio mediante el cual el CTAR Cusco y el Plan COPESCO se comprometen a concluir el asfaltado de un tramo del circuito y a poner en marcha diferentes proyectos con el fin de ofrecer una infraestructura adecuada al visitante.
- Se formó la “Mancomunidad Turística de Cuatro Lagunas”, conformada por los alcaldes de los distritos de Acopía, Mosocllacta, Sangarará, Pomacanchi y Acomayo y con el apoyo de la Escuela de Formación Municipal y Ciudadana, con el directo propósito de promover el desarrollo del circuito. Como primera medida, se realizó un convenio con Cáritas Cusco para capacitar a familias campesinas del circuito en actividades productivas y de servicios orientadas al turismo⁴.

Como puede observarse, se han puesto en marcha diversas actividades destinadas a la promoción Turística de la provincia de Acomayo y a generar las condiciones necesarias en la población y en la localidad para responder a un flujo turístico que irá incrementándose en el futuro.

PRESUPUESTO Y APORTES INSTITUCIONALES

A continuación presentamos los costos correspondientes al desarrollo de la visita de familiarización:

Es necesario recalcar que, como fruto de dicha actividad, se suscribieron convenios para la capacitación y promoción del circuito Cuatro Lagunas cuyos costos no han sido considerados en el presente detalle de aportes institucionales.

Municipalidad de Acomayo S/.	
Invitaciones	300
Movilidad para los visitantes	1000
Otros	200

Municipalidad de Sangarará	
Desayuno	400

Municipalidad de Pomacanchi	
Almuerzo	600
Total	2500

Factores del éxito

- **Voluntad política** de la municipalidad, y especialmente del alcalde, quien luego de asimilar los nuevos conceptos sobre municipalidades promotoras del desarrollo local e incentivado por su viaje de intercambio de experiencias a España, tomó la decisión de promover el desarrollo turístico de la provincia a partir de documentos como el Plan de Desarrollo de la Provincia o el Plan de Desarrollo Turístico que, en otros municipios, van a apolillarse a los archivos o se convierten en objetos decorativos.
- **La concertación** fue una estrategia importante y demostró una vez más que, cuando existe voluntad de cooperación desinteresada -sin fines políticos- se pueden concretar proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores en una región. Además, se debe resaltar que todas las instituciones a las que recurrimos mostraron interés y voluntad por apoyar y aportar.
- Otro de los factores que contribuyó al éxito de esta experiencia fue la **voluntad de superación** de las comunidades, como producto de la necesidad de buscar nuevas alternativas que generen desarrollo y erradiquen la pobreza. Ello se puso de manifiesto en la **activa participación** tanto de los pobladores como de diversas instituciones animadas por el interés mostrado por ellos.

Debilidades

- La UMPDL, no cuenta con el equipamiento ni con los materiales de escritorio necesarios, situación que limita su capacidad operativa.
- Los presupuestos destinados a las actividades de la UMPDL son limitados, lo que perjudica el logro de los objetivos y la puesta en marcha del Plan Operativo en su integridad.

- Debido a que la creación de la UMPDL es muy reciente, a veces su trabajo no es enteramente comprendido, lo que en ciertos casos ha limitado la consecución de las metas trazadas. Por ello, deducimos que el éxito de su labor está directamente relacionado a las facilidades brindadas por las otras áreas de la Municipalidad.

El reto hacia el futuro

Definitivamente, una de las lecciones más importantes que ha dejado esta experiencia son los niveles de avance en el logro de los objetivos cuando se trabaja de manera concertada con otras instituciones. Es necesario trabajar de esa manera para la consecución de objetivos más claros y contundentes.

Por otro lado, es necesario apuntalar experiencias o modelos por los que apuesta la experiencia Promde en el país; es decir, promover la idea de que las municipalidades pueden convertirse en los principales -y más

indicados- agentes de desarrollo de una región, no sólo por su experiencia sino también por el hecho de ser gobiernos democráticos, de las posibilidades de control ciudadano y de su condición de receptor directo de las demandas de la población.

ANEXO 1
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO
PROGRAMA DE LA VISITA DE FAMILIARIZACION DEL
DÍA 2 DE DICIEMBRE DEL 2000

6 a.m.	Salida de Cusco (Plaza Túpac Amaru, puerta Plan COPESCO)
8 a.m.	Llegada a la comunidad de Yananpampa. Visita a los criaderos de truchas y al mirador de Yananpampa.
8:30 a.m.	Llegada a la comunidad de Maracaonga (iglesia y mirador), pasando por las comunidades de Chilchicaya y Chahuay. Representación de una danza característica de la zona. Desayuno.
10 a.m.	Llegada al centro poblado de Sangarará. Visita a la plaza y a la iglesia, testigos de la batalla del 18 de noviembre. Visita a los centros artesanales instalados en la plaza, con representantes de todas las comunidades del distrito. Representación de una danza típica de la localidad.
12 m.	Llegada a la localidad de Pomacanchi. Visita a sus puentes coloniales, a la iglesia y al embarcadero. Concurso de nado en la laguna, concurso de pesca y demostración de bailes típicos del distrito. Almuerzo.
2 p.m.	Llegada al centro poblado de Acopía. Visita a diversos miradores de su laguna, al embarcadero de Acopía y a las aguas termomedicinales de Poqpoqa, a pocos metros del embarcadero. Visita a la iglesia, representación de una danza típica local y encuentro con Valeriana Huilica (Valicha).
4 p.m.	Llegada a la población de Mosocllacta. Visita a diferentes miradores de su laguna, habitada por parihuanas. Visita al embarcadero y a la iglesia.
6 p.m.	Regreso a la ciudad del Cusco.

Principales actores involucrados

- Alcalde: Alipio Ramos Villares
- Jefe de UMPDL: Jesús Ernesto Vizcardo Villalba

Contraparte local

- Escuela de Formación Municipal del centro Guamán Poma de Ayala
- Responsable: Ángel Elías Paullo Nina

ANEXO 2
CAPACITACIÓN A FAMILIAS MICROEMPRESARIAS
EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS ORIENTADAS AL TURISMO
CONVENIO DE LA MANCOMUNIDAD TURÍSTICA CUATRO LAGUNAS
CON CÁRITAS CUSCO⁵

1	Levantamiento de la línea de base Diseño de ficha Trabajo de campo Procesamiento de la información Elaboración del informe	1 mes
2	Definición del plan de capacitación Reunión y coordinación con los pobladores beneficiarios, Cáritas y UMPDL. Determinación de los temas sobre los cuales se brindará la capacitación. Identificación de docentes y diseño curricular. Elaboración de cronograma de capacitación.	30 días
3	Aprobación del plan de capacitación Reunión de aprobación entre alcaldes, representantes de comunidades, UMPDL y Cáritas.	3 días
4	Dictado de la capacitación	4 meses
5	Seguimiento, evaluación y monitoreo	5 meses
6	Adecuación y sistematización del modelo para su aplicación en otros circuitos y otras necesidades municipales	1 mes

⁵ Esta actividad se desarrolla gracias a un convenio de Cáritas con la Mancomunidad Turística Cuatro Lagunas, representada por la UMPDL, que se ejecuta desde marzo del 2001.

**ANEXO 3
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ANTES Y DESPUÉS DE LA
ACTIVIDAD DESARROLLADA**

ACTIVIDADES	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	mar.
1. Coordinaciones previas con instituciones	■					
2. Coordinaciones internas, preparación, invitación y realización del encuentro en el distrito de Acopía (28 de nov.)		■				
3. Efectuación de invitaciones a instituciones y agencias de turismo así como, entrega de notas de prensa y promoción en diversos medios de comunicación		■				
4. Visita a comunidades, socialización de la idea y realización de la actividad (2 de dic.)			■			
5. Elaboración y socialización de conclusiones y difusión de los mismos			■			
6. Trabajos diversos (creación de correo electrónico, preparación de página internet, reuniones de coordinación con comunidades, preparación de estrategias para promover el circuito, entre otros).				■		
7. Identificación de otros circuitos turísticos, e identificación de otras potencialidades en otras comunidades para el trabajo de la UMPCCE, en el año 2001					■	
8. Implementación del Plan de capacitación a los pobladores del circuito: cuatro lagunas.						■



I Encuentro de concertación para la Promoción de la Actividad turística en la provincia de Acomayo - Cusco



Organizaciones comunales presentan su Tejido en el circuito Turístico «Cuatro Lagunas»

COOPERATIVA AGRARIA DE CITRICULTORES JUANJUÍ (COPACIJ)*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MARISCAL CÁCERES, JUANJUÍ

RESUMEN

La provincia de Mariscal Cáceres está situada en la región San Martín, entre las latitudes 6°5' norte y 8°8' sur, y las longitudes 77°45' oeste y 77°30' este, y tiene una altitud aproximada de 314 msnm. Contiene suelos con aptitud forestal (116 850 hectáreas), tierras de protección (1 321 333 hectáreas) y, en menor medida, suelos con aptitud agrícola (10 000 hectáreas).

Su población asciende a 49 798 habitantes y su tasa de crecimiento intercensal supera el 6%, lo que la convierte en una de las más altas del país. Sólo 33,1% de la población habita en zonas rurales, donde se producen cultivos permanentes (naranjas, cacao) y de panllevar (menestras, arroz, plátano, yuca, maíz), entre otros (algodón, otros frutales), bajo un sistema semiintensivo y tradicional. Asimismo, se practica una explotación indiscriminada de especies maderables y no maderables.

La Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres es el eje del desarrollo social y económico de la provincia, conjuntamente con la Microrregión CTAR SM y el Proyecto Especial Alto Huallaga, además de algunos organismos públicos descentralizados -Agencia Agraria, sectores Pesquero, Educación, Salud, Transportes y Comunicaciones-, diversos organismos privados -Cámara de Comercio, Industria y Turismo, empresas privadas, cooperativa ACOPRAGRO- y algunas ONG.

Esta experiencia involucra a los productores de naranja que fueron organizados en la Cooperativa Agraria de Citricultores Juanjuí (COOPACIJ). Gracias a ello se logró regular el precio de la naranja, impedir el abuso de los intermediarios, beneficiar a socios y no socios de la cooperativa, concertar con organizaciones públicas y privadas, elaborar un estudio de mercado, contar con una cartera de clientes y disponer de un capital inicial de S/. 30 000 para la comercialización de naranjas en los mercados de Chiclayo, Chimbote, Trujillo y Piura.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Situación problema

La falta de una organización de productores trajo como consecuencia el desaliento y la falta de motivación de los productores de naranjas de la zona. Los ingresos generados por esta actividad eran mínimos, fundamentalmente debido a los abusos de los intermediarios. Esta situación creó la necesidad de organizarse.

A través de un diagnóstico participativo de la organización, se identificaron problemas en los siguientes aspectos:

- Organización
- Administración y manejo económico y financiero
- Comercialización
- Manejo post cosecha

* Tercer Puesto en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

La comercialización era uno de los problemas que más afectaban a los productores, pues los precios eran determinados y controlados por los intermediarios.

A mediados del 2000, enfrentaron una fuerte reducción en el precio del producto: se llegó a pagar S/. 1 por cada ciento de naranja, lo que está muy por debajo del precio promedio (S/. 3.50). Y no sólo eso: además, los intermediarios pagaban con billetes falsificados, o estafaban a los productores comprando las naranjas a crédito con la condición de cancelarlas luego de su comercialización en los mercados de Chiclayo y Trujillo, para finalmente desaparecer, o hacían un conteo fraudulento (dos billetes por uno), aprovechándose de la ingenuidad del productor.

OBJETIVOS DE LA INICIATIVA

Objetivo general

- Formar una organización cooperativa y empresarial de citricultores sólida, legalmente constituida, elevando ingresos de los socios mediante la comercialización directa del producto en mercados seguros.

Objetivos específicos

- Constituir una organización cooperativa empresarial de productores de naranja.
- Elevar el nivel tecnológico de los productores para obtener cítricos de buena calidad.
- Establecer mecanismos de comercialización, buenos precios y mercado asegurado.
- Lograr la participación interinstitucional para apoyar en la solución de los problemas de los productores organizados.

Metas propuestas

- Formar una cooperativa agraria organizada y constituida legalmente.
- Elaborar un estudio de mercado en los ámbitos regional y nacional.
- Comercializar 8 000 toneladas de naranjas entre el 2001 y el 2002.
- Ubicar clientes en los mercados de Iquitos, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Piura, Lima y Tingo María.
- Conseguir un capital inicial de trabajo para comercialización.
- Celebrar tres convenios de cooperación interinstitucional en el 2001.

Actores que participaron en la experiencia

El poblador de esta parte de San Martín cultiva naranjas desde hace muchos años, generalmente usando un sistema tradicional y sin contar con asistencia técnica ni proyección empresarial.

En la década del noventa, el Proyecto Especial Alto Huallaga se encargó de promover este cultivo en forma masiva, como una alternativa al cultivo de la coca. Dicha experiencia se inició en el sector de Zanja Seca, por las condiciones edáficas y climáticas propicias de la zona. La variedad introducida fue la naranja valencia y se utilizaron injertos, así como nuevos sistemas de siembra y manejo. Para ello se efectuaron diversas acciones de capacitación a los productores. El lote introducido ascendió a cien mil plantones, de los cuales un 30% prendió de la forma adecuada. La capacitación y la experiencia adquirida permitió a los citricultores iniciar la producción de sus propios plantones injertados, lo que en la actualidad se ha convertido para algunos en una fuente de ingreso familiar.

Los frutos comerciales tienen características definidas en cuanto a variedad, color, tamaño, peso promedio, sólidos solubles, acidez titulable e índice de madurez (cuadro 1 del anexo). Asimismo, se ha creado conciencia sobre la necesidad de practicar una producción ecológica: para el control de plagas y enfermedades se usan productos biodegradables disponibles en la localidad, como el ají pucunucho, la tingana o el barbasco. Ello da una ventaja al producto en los mercados regional y nacional.

Esta situación ha originado un incremento en las áreas de cultivo: actualmente hay más de

280 hectáreas en producción. Dado que el costo de obtener una planta lista para ingresar a la etapa de producción es de S/. 9.90, la inversión realizada por los productores supera los S/. 1 108 800 (cuadro 2 del anexo).

Las áreas de producción se encuentran en los distritos de Huicungo, Juanjuí, Ledoy, Pajarillo y Campanilla, que pertenecen a la provincia de Mariscal Cáceres. En la zona hay un total de 195 productores, de los cuales noventa son socios de la cooperativa. La unidad agraria de producción promedio de cultivo es de 1,47 hectáreas (cuadro 3 del anexo).

Desarrollo metodológico de la experiencia

En la provincia, durante muchos años se ha promovido la creación de organizaciones sólidas de productores. Entre 1985 y 1993, y gracias al esfuerzo de instituciones tales como Naciones Unidas, ADEX, el Ministerio de Agricultura o el Proyecto Especial Alto Huallaga, entre otras, los productores agrarios se organizaron en comités de productores y ligas agrarias con el objetivo de mejorar la producción de cultivos tradicionales (maíz, arroz y algodón, básicamente). Posteriormente se organizaron con el fin de encontrar nuevas líneas de producción de mayor rentabilidad y capaces de sustituir al cultivo de coca. Es en este período cuando los productores se iniciaron en el cultivo de la naranja. Para muchos, éste representaba un cultivo alternativo, y para otros una forma sencilla de transportar la pasta básica de cocaína.

En 1997 el cultivo de naranja se convirtió en la principal actividad de los productores de Mariscal Cáceres, con el apoyo del Ministerio de Agricultura a través del Proyecto Especial Alto Huallaga.

Acciones emprendidas por la municipalidad en favor de los productores

En agosto del 2000, la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres invitó a los productores de naranja de los sectores de Verbena, Juanjuicillo, Chambira, Pájarillo, Campanilla, Juñao, Páchiza, Zanja Seca y Romero

Castro, así como al director de la Agencia Agraria y al gerente del Consejo Transitorio Subregión Juanjuí, a una reunión cuyo objetivo era organizar a los productores para enfrentar la difícil situación por la que atravesaban. La propuesta estuvo orientada a constituir una organización empresarial, tomando como ejemplo la cooperativa agraria de Cacaoteros, que opera con el apoyo de Naciones Unidas.

En dicha reunión también intervinieron otras instituciones invitadas, como el CTAR SM, representado por su gerente subregional del Huallaga Central, quien ofreció a los productores unidades móviles y el personal necesario para apoyar el desarrollo

de la organización. Lo mismo ocurrió con el director de la Agencia Agraria de Mariscal Cáceres, que se puso a disposición de los productores. Por su parte, los productores asistentes se comprometieron a difundir la propuesta mediante visitas a las chacras para convocar a la mayor cantidad posible de productores.

Finalmente, se programó otra reunión a realizarse en la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la provincia y, una vez aceptada la propuesta, se conformó una comisión organizadora conformada por un presidente, un secretario y un tesorero. Esta comisión recibió el encargo de organizar el trabajo de campo para convocar a los citricultores, formular los estatutos de la organización bajo la forma de cooperativa y conducir la siguiente reunión, programada para el 23 de setiembre del 2000.

En la labor de convocatoria también se contó con el apoyo del Proyecto Especial Alto Huallaga. El trabajo de campo fue distribuido por sectores:

- Sector Romero Castro y Zanja Seca: CTAR Juanjuí
- Sector distrito de Pachiza y Huicungo: Ministerio de Agricultura
- Sector Huayabamba y Cayena: Municipalidad Provincial
- Sector distrito de Pájarillo, Ledoy y Juñao: Proyecto Especial Alto Huallaga

Tal como se programó, el 23 de setiembre se reunieron cuarenta productores de naranja en el local de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Juanjuí. La asamblea se desarrolló de la siguiente manera:

El señor César Espinosa Mendoza, en su calidad de presidente de la comisión organizadora, dio la bienvenida a los asistentes y manifestó que, conocido el propósito de la reunión, era necesario identificarse con toda honestidad para definir de una vez la organización de los citricultores del Huallaga Central. Ello serviría para establecer los fines y objetivos de la institución.

El señor Roldán Rojas Páredes, gerente de la Subregión Huallaga Central CTAR SM, microregión Juanjuí, expuso ampliamente sobre el cooperativismo: indicó las ventajas de organizarse empresarialmente y la forma de competir con los intermediarios. Además, mencionó el éxito de la Cooperativa de Cacaoteros. Su posición fue ampliada por el señor Gilberto, Rodríguez Ortiz, presidente de dicha cooperativa. Luego de un prolongado debate, los asistentes aceptaron organizarse en una cooperativa.

El señor César Espinosa explicó detalladamente por qué la cooperativa debía llevar un nombre comercial. Afirmó que en algunas oportunidades él había comercializado su producción de naranjas en Iquitos, Chiclayo y Piura, y que en todos estos lugares la naranja Juanjuí era bien valorada. Por ello propuso como nombre de la organización "Cooperativa Agraria de Citricultores Juanjuí", lo que fue aprobado por unanimidad.

También quedó aprobado el monto de la cuota de inscripción, la mensualidad por socio y la propuesta de estatutos. Luego, se eligieron los siguientes órganos de gobierno:

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comité de Educación
- Comité Electoral

Los directivos, que juramentaron en octubre, viajaron por toda la provincia para promover la cooperativa e invitar a los productores interesados a inscribirse. En ese mismo mes se realizó un taller sobre cooperativismo, con la colaboración de la Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO). Los expositores del evento fueron su gerente y su presidente.

Asimismo, se efectuaron algunas gestiones ante las autoridades regionales y otras instituciones y se organizaron reuniones con el presidente del Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR SM), el director regional de Agricultura y el representante del Proyecto PRA. En dichas reuniones se explicaron los motivos que impulsaron a los productores a organizarse en una cooperativa y la intención de trabajar empresarialmente. Además, se explicaron las causas que impedían el desarrollo de los productores y se logró concitar la atención y el interés por contribuir para que la cooperativa saliera adelante. La ocasión se aprovechó para comprometer al presidente del CTAR San Martín, señor Juan Carlos del Águila Bartha, y al representante del proyecto PARA, Óscar Orbegoso, para que viajaran a la provincia de Mariscal Cáceres con el fin de conocer más de cerca la actividad.

Cuando volvió la comisión, se convocó a los socios y autoridades para que recibieran un informe de la gestión efectuada. El hecho de comprometer la visita de autoridades regionales se consideró un logro muy importante. Así, el 22 de octubre, a tempranas horas, se tomó conocimiento de la presencia del presidente del CTAR San Martín. Los socios de la cooperativa asistieron a la sesión trayendo diferentes variedades de cítricos: naranjas huando y valencia, tangelos, toronjas blancas y rosadas.

A las 10 de la mañana, en el tercer piso del local municipal, se contaba ya con un auditorio repleto de asistentes, entre los que se contaban tanto socios de la cooperativa como jefes de los sectores de Salud, Educación, Agricultura, Transportes y Comunicaciones y representantes de la Municipalidad Provincial, el Proyecto **PRA**, **ITDG** y otras instituciones. El evento se convirtió en un escenario direc

to de participación ciudadana, pues las autoridades y el público presente tuvieron la oportunidad de exponer sus problemas a las autoridades regionales. Después de un prolongado debate, el presidente del CTAR se comprometió a entregar a la Municipalidad Provincial trescientas bolsas de cemento para que se culmine la construcción de cunetas en Juanjuí, a financiar un curso de capacitación sobre la mosca de la fruta para diez productores en Huaral o en Chanchamayo y a firmar un convenio para apoyar a la cooperativa con camiones de carga pesada para transportar la naranja a los mercados de la región y al resto del país.

El ingeniero Óscar Orbegoso, representante del Proyecto PRA, afirmó que su institución había asumido el compromiso de apoyar organizaciones como la que se estaba gestando, y que una de sus funciones consistía en facilitar canales de comercialización y hacer estudios de mercado, así como buscar un acercamiento entre la organización de los productores y otros sectores del empresariado con el fin de incrementar los volúmenes de venta de los productos y de lograr mejores oportu-

nidades. En esa línea, puso a disposición de la cooperativa a su personal profesional para apoyar el proceso de organización, comercialización, transporte y, más adelante, concretar la firma de un convenio de cooperación interinstitucional.

En noviembre, y con la colaboración de Eleazar Miguel Rodríguez, del Proyecto PRA; Enarte Veintemilla, presidente del Consejo de Vigilancia; César Espinoza, vicepresidente de Educación, y Miguel Ruiz Zavaleta, de la División de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad, se realizó una encuesta entre los comercializadores de naranjas establecidos en la ciudad de Juanjuí, averiguando el precio de compra a los productores, el precio de venta a los compradores, el costo por transporte, el costo por cosecha y llenado del camión, los riesgos que se corre al comercializar en Iquitos, Chiclayo, Chimbote, Trujillo, Piura y las épocas de mayor y menor venta. El trabajo de campo permitió averiguar que el precio de compra de los intermediarios oscilaba entre S/. 1 y S/. 6 por cada ciento de naranja, y que lo vendían entre S/. 10 y S/. 18 en el mercado extrarregional. Esta situación generó expectativas de comercialización en la cooperativa, dado que podía ser al mismo tiempo un ente regulador del precio en favor de los productores.

En la noche del mismo día, el Consejo de Administración, en presencia del ingeniero Eleazar Miguel, programó un viaje en representación del proyecto PRA a las ciudades de Chiclayo, Chimbote, Trujillo y Piura, para conversar directamente con los compradores de naranja e iniciar las operaciones comerciales de manera más directa.

Hasta este momento, los socios no colaboraban económicamente lo suficiente como para legalizar la organización en los Registros Públicos y la Sunat. Por ello se coordinó con el CTAR y se programó una reunión a la que asistió el padre Luis Movilla León, secretario general de Cáritas Juanjuí. En esta asamblea los socios manifestaron su necesidad de apoyo y el representante de Cáritas ofreció su apoyo a través de los programas que desarrolla su institución. Asimismo, planteó la posibilidad de traer un especialista de Valencia (España) para mejorar la calidad de naranja valencia.

En el mismo mes, previa coordinación con el CTAR San Martín y con el Proyecto PRA, en asamblea general realizada en las instalaciones de la municipalidad con participación de socios, autoridades y población se firmaron los siguientes documentos:

- Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Cooperativa Agraria de Citricultores Juanjuí (COOPACIJ) y el Consejo Transitorio de Administración Regional de San Martín (CTAR SAN MARTIN).
- Acta de Entendimiento entre el Centro de Servicios Económicos de Tarapoto y la COOPACIJ.
- Contrato privado de préstamo entre Cáritas Juanjuí y la COOPACIJ.

En diciembre, y con el apoyo de Proyecto PRA y el CTAR Juanjuí, se efectuó un inventario de producción de naranjas en la provincia. Dicha responsabilidad fue asumida por una comisión presidida por el presidente del Consejo de Administración, Mario Rojas Lanarez; por Ausberto Panduro, como secretario; por Enarte Veintemilla y por César Espinoza.

El apoyo del proyecto PARA, que designó a tres funcionarios para que viajaran a las ciudades de Lima, Piura, Trujillo, Chimbote, Chiclayo e Iquitos con el fin de identificar mercados y concertar con empresarios comercializadores de naranjas y trans-

portistas, permitió contar con una relación de nombres, direcciones, teléfonos y un inventario de producción de naranjas por sector de la provincia de Mariscal Cáceres.

RESULTADOS

- Una cooperativa agraria de citricultores organizados y funcionando.
- Comercialización de 192 toneladas de naranjas en 45 días.
- Regulación del precio de la naranja y frenar el abuso de los intermediarios.
- Estabilización del precio de la naranja en S/. 6 por cada ciento.
- El beneficio por venta de naranjas de 70 socios y 85 no socios productores de naranja en la provincia de Mariscal Cáceres.
- Un préstamo de Cáritas Juanjuí por S/. 30 000 como capital de trabajo para la comercialización de naranjas.
- El apoyo de la municipalidad, el Ministerio de Agricultura, Cáritas, el Proyecto PARA y el Proyecto Especial Alto Huallaga en el proceso de organización e instalación de la cooperativa y de comercialización de naranjas.
- Un listado de clientes en la ciudad de Chiclayo, Chimbote, Trujillo y Piura.
- El compromiso de los socios de poner como garantía en Cáritas, la propiedad de sus parcelas de naranjas y propiedades para el préstamo.
- El funcionamiento de una organización que gestiona permanentemente en favor de los productores de cítricos.

PRESUPUESTO Y APORTES INSTITUCIONALES

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres

- Acompañamiento y asesoría de un promotor por seis meses.
- Diez días de apoyo con unidad móvil (camioneta de doble cabina) y chofer para trasladar a los productores a los eventos de organización y capacitación.

Subregión Huallaga Central CTAR, Juanjuí

- Acompañamiento por veinte días del subgerente de Promoción de Inversiones en actividades de promoción y organización de la cooperativa.
- Veinte días de apoyo con unidad móvil (camioneta de doble cabina) y chofer para trasladar a los productores a los eventos de organización y capacitación.
- Un curso de capacitación sobre la mosca de la fruta.
- Un camión de nueve toneladas por cinco días.

Proyecto Especial Alto Huallaga

- Cinco días de apoyo con unidad móvil (camioneta de doble cabina) y chofer para trasladar a los productores a los eventos de organización y capacitación Agencia Agraria Juanjuí (Ministerio de Agricultura)
- Acompañamiento por veinte días de un ingeniero agrónomo en actividades de promoción y organización de la cooperativa.
- Cinco días de apoyo con unidad móvil (camioneta de doble cabina) y chofer para trasladar a los productores a los eventos de organización y capacitación.
- Apoyo de un especialista como expositor en el curso-taller sobre la mosca de la fruta.

Proyecto PRA

- Acompañamiento y asesoría de un especialista en gestión y comercialización por seis meses.

- Estudio de mercado local y extrarregional.
- Identificación de clientes en las ciudades de Chiclayo, Chimbote, Trujillo, Piura e Iquitos.
- Inventario de número de productores de naranjas, número de hectáreas, épocas y volúmenes de cosecha.

Cáritas Juanjuí

- Préstamo de S/. 30 000 como capital de trabajo para la comercialización de naranjas.
- Factores del éxito
- Fortalezas y oportunidades de la experiencia
- 295 hectáreas de naranja instaladas.
- Producción de 8 500 toneladas por año.
- Productores identificados con su Cooperativa.
- Respaldo de la autoridad edilicia.
- Apoyo de las instituciones públicas y privadas de la provincia.
- Directivos del Comité de Administración con experiencia en comercialización de naranjas.
- Interés de las autoridades regionales en mejorar las vías de acceso.
- Un comité de comercialización organizado por los socios de la cooperativa.
- Producción de naranjas sin aplicación de insumos químicos.
- Producción de plántones por productores.
- Líderes de los órganos de gobierno de la cooperativa con capacidad de gestión.
- Aceptación de la naranja en los mercados de Chiclayo, Chimbote, Trujillo, Piura y del interior de la región de San Martín.
- Interés del Ministerio de Agricultura por gestionar asistencia técnica y créditos en fertilización para mejorar la producción de naranja.
- Interés de la cooperación técnica internacional.
- Instituciones interesadas en lograr apoyo técnico en aspectos de manejo, post cosecha, comercialización y financiamiento (Universidad Nacional de San **Martín**, **INKAGRO**, Promde, **AMRESAM**, **Municipalidad Provincial**, Proyecto PARA, MINAG, Proyectos Especiales, ONG, etc). Identificación de mercados potenciales a través de la Marginal Sur (Tingo María, Huanuco y Lima).

DEBILIDADES DE LA EXPERIENCIA

La comercialización de la naranja es efectuada por un comité de comercialización organizado por los socios de la cooperativa y su administración está a cargo de los dirigentes correspondientes. El desconocimiento en aspectos administrativos y de manejo cooperativo y empresarial impide llegar en óptimas condiciones al mercado, así como el buen manejo documentario y de los recursos económicos.

Las gestiones realizadas por los socios de la cooperativa con el conseguir financiamiento para la comercialización del producto no muestran indicadores muy favorables. Se requiere de personal más calificado.

Las labores de post cosecha no se han realizado de la manera más conveniente, lo que ha afectado la calidad del producto en volúmenes superiores al 15% del volumen que se comercializa, que no llega al mercado en sus mejores condiciones. Por ello es necesario promover una capacitación especializada en este tema, que haga comprender a los productores la importancia de la actividad de post cosecha, que

abarca etapas como la recolección, pre almacenado, acarreo, transporte y otras.

Obstáculos

- Se desconocen aspectos de gestión empresarial administración, comercialización y cooperativismo.
- No hay programas de apoyo al cultivo de naranjas en las organizaciones públicas y privadas.
- Los tramos de carretera que unen Juanjuí con Moyobamba y Juanjuí con Tocache están inconclusos o en mal estado de conservación y las vías de acceso a los centros de producción se encuentran en malas condiciones.
- El costo por flete en transporte terrestre es alto.
- No se han establecido criterios de calidad para la compra selectiva de la naranja.
- Los productores no siempre tienen buenas prácticas de manejo de post cosecha.
- Existe una dependencia del comité de comercialización y órganos de gobierno en aspectos administrativos hacia otras instituciones.
- Se adelanta dinero a los productores por su cosecha.
- Se ha comprometido a los directivos de la cooperativa en actividades de comercialización.
- Se ha descuidado la labor gremial con los asociados, con los consecuentes retrasos en los pagos de las cuotas de afiliación.
- El reto hacia el futuro
- Evitar que los líderes de los órganos de gobierno de la cooperativa se aboquen a la tarea de la comercialización, pues esta actividad absorbe el tiempo del dirigente, quien descuida la labor dirigenal, lo que origina la desconfianza de los asociados e instituciones amigas.
- No adelantar dinero a los productores por la cosecha de naranja sin haber asegurado el transporte, el precio y el cliente.
- Impedir que los productores impongan el producto a comprar.
- Evitar que los productores sean vendedores, cosecheros y estibadores de la naranja. En el caso de los cosecheros y estibadores, es necesario preparar al personal para asegurar la calidad del producto en el mercado e reducir el alto porcentaje de pérdida en el transporte.
- Contar siempre con un gerente o administrador para reducir los riesgos, asegurar el precio, manejar la comercialización y controlar la transparencia en los ingresos y egresos.
- No guiarse de comentarios, porque éstos pueden ser malintencionados. Comprobar la información contrastándola con fuentes confiables.
- Realizar actividades de capacitación con los productores sobre la importancia del manejo del fruto durante la cosecha y el almacenado del producto.

También es necesario resaltar que un buen número de productores descuidan sus plantaciones, lo que origina frutos de baja calidad. Debe recordarse que las buenas prácticas en labores de cosecha reduce el manipuleo y que el adecuado traslado de la producción evita las mermas y asegura al mercado de un producto de calidad.

Recomendaciones

- Ser responsable, honesto, transparente y comunicativo con los socios y no socios de la cooperativa.
- Organizar continuamente actividades de capacitación con los productores de naranja sobre técnicas de manejo, con la finalidad de mejorar la calidad del

producto final y reducir las pérdidas post cosecha, lo que redundaría en un mayor beneficio económico para el productor.

- Efectuar actividades de capacitación en comercialización y gestión empresarial con los productores para elevar sus ingresos.
- Mantener coordinaciones interinstitucionales, tanto en el ámbito interno como en el externo, con el fin de aprovechar las sinergias.
- Contratar a un especialista o entendido en la materia (un gerente o un administrador) para que asuma el trabajo en la cooperativa en aspectos de comercialización y administración.

Principales actores involucrados

- Alcalde de la provincia de Mariscal Cáceres
- Oficina de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial

ANEXO COSTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

- Minuta de constitución: S/. 300
- Compra de libros: S/. 100
- Legalización de libros: S/. 100
- Inscripción en los registros públicos: S/. 180
- Pago de local: S/. 80
- Útiles de escritorio: S/. 25 al mes
- Escritorio, sillas y bancas: S/. 400
- Secretaria: S/. 200
- Costo de un volvo para naranjas (primera compra)
- Ocho cientos de naranjas: S/. 6 por cada ciento = S/. 4 800
- Gastos operativos, visita de productores y estibadores (cosecha y carga al volvo): S/. 350
- Flete a Trujillo, Chiclayo o Piura: S/. 3 800
- Viáticos de un responsable de comercialización (transporte y venta): S/. 300
- Merma por tiempo y transporte de ochenta cientos: S/. 480
- Venta en Chiclayo, Chimbote y Trujillo: de S/. 13 a S/. 13.50 por cada ciento
- Piura: de S/. 14 a S/. 14.50 por cada ciento

En asamblea general de constitución y elección de los órganos de gobierno, se determinó un cobro de S/. 5 por inscripción y S/. 10 por cuota mensual.

**CUADRO 1:
CARACTERÍSTICAS DEL FRUTO COMERCIAL DE NARANJA
PRODUCIDA EN JUANJUÍ**

Variedad	Valencia
Color	Amarillo ligeramente verde
Tamaño	6,9 cm de diámetro
Peso promedio	196 g
Sólidos solubles	10,4 ° brix
Acidez titulable	1,23
Índice de madurez	8,45

Fuente: Laboratorio de control de calidad UNSM - T . junio del 2000

**CUADRO 2:
ZONAS PRODUCTORAS DE NARANJA (CITRUS SINENSIS)
EN LA PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES**

DISTRITO	SECTOR	GRANDE					CHICA			Nº DE PRODUCTORES			EN PRODUCCION		
		MES DE PROD.					MES DE PROD.			SOCIO	NO SOC	TOTAL	SOCIO	NO SOC	TOTAL
		MAY	JUN	JUL	AGO	SET	ENE	FEB	MAR						
HUICUNGO	CHURO		X	XX				XX			1	1		4,00	4,00
	LA LAGUNA		X	XX	X			XX	XX		1	1		1,50	1,50
	LA VICTORIA			XX	XX	X			XX		1	1		2,00	2,00
	ISLA			XX	XX	X			XX		1	1		1,00	1,00
	LA RIVERA			XX	XX	X			XX		2	2		1,25	1,25
	SANTA ROSA		X	XX				XX			1	1		2,00	2,00
	PERIFERIE			XX	XX	X			XX		1	1		1,25	1,25
	SALDAÑA			XX	XX	X			XX	1	1	2	1,50	1,00	2,50
SUB-TOTAL	8									1	9	10	1,50	14,00	15,50
JUANMI	HUAYABAMBA		X	XX	XX	X		XX	XX	12	2	14	3,00	11,25	14,25
	EL DULCE	X	XX	XX	X		X	XX	XX	11		11	9,00		9,00
	CAVENA		X	XX	XX			XX	X	1	1	2	2,00	2,00	4,00
	VILLA PRADO	X	XX	XX	X		XX	XX	XX		29	29		44,50	44,50
	JESUS MARÍA		X	XX	XX	X		XX	X		2	2		4,25	4,25
	CANGREJO	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	X	4	16	20	14,50	27,25	41,75
	JUNUCILLO		X	XX	XX	X		XX	XX		2	2		3,00	3,00
	LAS MALVINAS	X	XX	XX	XX	X	XX	X	XX		1	1		2,00	2,00
	ZANJA SECA	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX		32	32		38,75	38,75
	RICHILAJA	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX		11	11		9,25	9,25
	ROMERO CASTRO	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	4	3	7	8,50	3,50	12,00
	LA VICTORIA	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	9	16	25	17,50	25,00	50
VEJIVENA	X	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	3	3	6	10,00	9,00	19,00	
SUB-TOTAL	13									44	118	162	64,50	179,75	244,25
LEDOSY	VIVERES	XX	XX	X			XX	X		3	1	4	4,50	1,50	6,00
SUB-TOTAL	1									3	1	4	4,50	1,50	6,00
PAJARILLO	JUÑAD	XX	XX	X			XX	XX		2		2	3,50	1,50	3,50
SUB-TOTAL	1									2	0	2	3,50	0,00	3,50
CAMPANELLA	NVO. HORIZONTE		X	XX	XX	X		XX	XX		2	2		2,5	2,5
	VISTA ALEGRE		X	XX	XX	X			XX		1	1		1,5	1,50
	ESTADIO		X	XX	XX	X			XX		1	1		0,5	0,50
	EL PORVENIR		X	XX	XX	X			XX		2	2		1,75	1,75
	MUCHA VISTA		X	XX	XX	X			XX		2	2		1,75	1,75
	EL NARANJAL		X	XX	XX	X			XX		1	1		2	2,00
	EL DULCE		X	XX	XX	X			XX		1	1		1	1,00
	MIRAMAR		X	XX	XX	X			XX		1	1		1	1,00
	NVA. ESPERANZA		X	XX	XX	X			XX		4	4		4	4,00
	SAN MARTIN		X	XX	XX	X			XX		1	1		1	1,00
CASA PUERTO		X	XX	XX	X			XX		1	1		1	1	
SUB-TOTAL	11									0	17	17	0,00	18,00	18,00
SUB-TOTAL	11									50	145	195	74	213,3	287,3
													1,48	1,4707	1,4731



Promotor ODEL capacitando citricultores de la cooperativa.



Práctica de control de la mosca de la fruta

**CUADRO 3:
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN ANUAL DE NARANJA EN LA
PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES**

PRODUCTO	CAMPAÑA	AÑO								TOTAL (CIENTO)
		3	4	5	6	7	8	9	10	
NARANJA (CIENTO%)	GRANDE	400	600	800	1200	1600	2000	2000	2000	10600
NARANJA (CIENTO%)	CHUCA	100	150	200	400	600	750	750	750	3700
TOTAL		500	750	1000	1600	2200	2750	2750	2750	14300

**CUADRO 4:
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Concepto	Año										Total (S/.)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
a) Ingresos												
Venta de naranja			1750,0	2625,0	3500,0	5600,0	7700,0	9625,0	9625,0	9625,0		50 050,0
b) Egresos												
Costo directo:												
- Preparacion de terreno	500,0											500,0
- Labores culturales	740,0	590,0	510,0	540,0	440,0	440,0	440,0	440,0	440,0	440,0	440,0	5020,0
- Cosecha			50,0	50,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0
- Materiales directos	850,0	59,0	223,0	256,0	256,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1644,0
Total costo directo	2090,0	649,0	783,0	846,0	796,0	440,0	440,0	440,0	440,0	440,0	440,0	7364,0
Costo indirecto:												
- Materiales indirectos	128,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1028,0
- Mano de obra indirecta	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	3500,0
Total costo indirecto	478,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	4528,0
Dep. de A/F y amortización			198,0	198,0	198,0	198,0	198,0	198,0	198,0	198,0	198,0	1584,1
Costo financiero	205,4	87,9	98,6	103,7	99,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	595,8
Total egresos	2773,4	1186,9	1529,7	1597,7	1543,7	1088,1	1088,1	1088,1	1088,1	1088,1	1088,1	14 071,9
Diferencia entre ingresos y egresos	-2773,4	-1186,9	220,3	1027,3	1956,3	4511,9	6611,9	8536,9	8536,9	8536,9	8536,9	35 978,1

PROGRAMA «CLUB DE LA CHAMBA»*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

RESUMEN

La iniciativa de promoción de empleo emprendida por la Municipalidad de San Juan de Lurigancho y conocida como “Club de la chamba” apoya a personas desempleadas y subempleadas en la obtención de un puesto de trabajo. San Juan de Lurigancho es un distrito eminentemente joven, con apenas 32 años de creación. Se encuentra ubicado en el Cono Este de Lima, y se estima que a la fecha cuenta con un promedio de 1 200 000 habitantes. Se considera el distrito más grande del país y América Latina, y las principales actividades económicas que se desarrollan en su circunscripción se relacionan con el comercio y los servicios.

La estructura económica no basta para satisfacer las necesidades de la población. San Juan de Lurigancho es uno de los distritos más pobres del país y tiene un alto índice de personas desempleadas y subempleadas que, día a día, esperan la oportunidad de obtener un puesto de trabajo y que requieren urgentemente del apoyo de sus instituciones. Por ello, la municipalidad ha considerado como parte de sus lineamientos de política el apoyo a estas familias a través de esta bolsa de empleo.

Desde sus inicios, esta experiencia ha contado con el valioso apoyo de instituciones tales como el Programa de Promoción Municipal para el Desarrollo Económico Local (Promde), que ha venido brindando la asistencia técnica necesaria. También han colaborado diversas empresas de la zona y de otros distritos, y los vecinos han participado haciendo llegar sus ofertas laborales. En el plano interno se recibió la ayuda de la Oficina de Comunicaciones, de la Unidad de Servicios Internos y del Área de Seguridad Interna.

En lo que corresponde al presente período, el programa ha inscrito a 7097 personas que cuentan con su carnet de miembros. Hasta el día de hoy el programa ha colocado directamente en distintos puestos de trabajo a 1650 personas, y en algunos casos, el solo hecho de contar con el carnet del “Club de la Chamba” ha permitido a algunos miembros obtener un puesto de trabajo en algunas empresas (sin requerir de la intermediación del programa). Sobresalen los rubros de ventas, servicio doméstico, anfitrionas, mensajería y costura, entre otros. Además, aproximadamente 1000 personas han sido capacitadas en diferentes oficios, así como en temas de gestión empresarial.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Situación problema

El distrito de San Juan de Lurigancho fue creado el 13 de enero de 1967. Actualmente tiene una extensión aproximada de 17 400 hectáreas y está ubicado en el Cono Este de Lima. Este distrito es 1,7 veces más grande que el segundo distrito en extensión -Comas-, por lo que se considera como el municipio distrital de mayor

* Cuarto Puesto en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

concentración y crecimiento demográfico de Lima Metropolitana. Entre 1972 y 1981 tuvo la mayor tasa de crecimiento poblacional, con 13% de promedio anual. Teniendo en cuenta la masiva formación de asentamientos poblacionales, se calcula una población actual de 1 200 000 habitantes.

En lo que se refiere a su estructura poblacional, tiene una población eminentemente joven: en 1993, el grupo de pobladores que tenían 24 años o menos representaba 57% del total. Esta situación es consecuencia del origen de su población, compuesta principalmente por migrantes de familias recientemente constituidas y de jóvenes procedentes del interior del país que vienen a la capital de la República en busca de mejores oportunidades de trabajo y condiciones de vida.

La estructura económica del distrito se sustenta principalmente en el comercio, con 52%, y los servicios, con 11%, que sumados dan un total de 63% de los establecimientos que se encontraban en el distrito en 1993. En ese mismo año, el total de la Población Económicamente Activa (PEA) mayor de 6 años ascendía a 209 447 personas. De este total, 92,5% estaba ocupado (193 842 personas), la población desocupada alcanzaba las 15 605 personas y los trabajadores que tenían entre 6 y 14 años era de 2525. Se calcula que un promedio de 150 000 madres se encuentran agrupadas en clubes de madres, comedores populares y comités del vaso de leche. De éstas, más de 15 000 mujeres son cabezas de hogar, tienen un promedio de cinco hijos y no cuentan con un puesto de trabajo que les permita satisfacer sus necesidades vitales. En términos absolutos, San Juan de Lurigancho es el distrito más pobre del Perú: según un estudio del INEI, tiene la mayor cantidad de población en situación de pobreza, seguido por Iquitos y Villa El Salvador.

A la fecha se calcula que en el distrito hay un promedio de 40 000 negocios que dan empleo a más de 50 000 trabajadores. La mitad de estos negocios opera dentro la informalidad. Gran parte de la población se traslada diariamente hacia diferentes distritos de Lima Metropolitana, de los cuales 68% lo hace por razones de trabajo. Ello se justifica por las altas tasas de desempleo registradas en el distrito. En mayo de 1999 la municipalidad, en su condición de ente promotor del desarrollo económico local, consideró necesario poner en marcha un programa que ayudara a disminuir la brecha de desempleo existente en la zona. Dicho programa, bautizado como “Club de la chamba”, consiste en buscar posibilidades de inserción en el mercado laboral para personas desocupadas o subempleadas que viven en el distrito, para ayudarlas a obtener un empleo que les permita satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias.

Objetivos de la iniciativa

- Insertar a los desempleados pobres en la vida productiva y laboral, así como a muchas jóvenes que culminan sus estudios profesionales y aún no han logrado con seguir un puesto de trabajo que les permita mejorar sus condiciones de vida.
- Reducir la brecha de gente que vive en condiciones de pobreza relativa o absoluta, mediante la colocación de personas desempleadas y subempleadas en el mercado laboral.
- Sensibilizar al mercado laboral para la creación de puestos de trabajo y lograr la ubicación de la población económicamente activa desocupada del distrito en labores relacionadas con actividades de producción, comercio y servicios.
- Capacitar al personal inscrito en el “Club de la chamba” en diferentes oficios, así como en temas de motivación empresarial que mejoren sus posibilidades de incorporación al mercado laboral.

Metas propuestas

- Inscribir a 7500 personas desempleadas y subempleadas residentes en el distrito San Juan de Lurigancho.
- Colocar en una primera etapa a 1600 personas en diferentes puestos de trabajo
- Capacitar a un promedio de 2000 personas inscritas en el programa en diferentes oficios, así como en temas relacionados con la forma de crear una microempresa.
- Comprometer a las empresas que suscriben contratos con la municipalidad para la ejecución de obras y servicios, con el propósito de que los recursos humanos que requieren provengan del programa al menos en un 80%.

Actores que participaron en la experiencia

- Personas desempleadas y subempleadas residentes en el distrito.
- Empresas constituidas en la zona que han solicitado recursos humanos y, en algunos casos, han auspiciado con trípticos y volantes la difusión del programa, como las empresas de courier Work Post y El Rayo, el taller de carpintería Tetramul, el taller industrial El Triunfo, el consorcio SAS, la distribuidora y comercializadora Lucas S.A. la empresa Elektra del Perú, la tienda de calzado Seanauti, Cable Express, la distribuidora Inka Kola, Metro, diversos talleres de confecciones de prendas de vestir y de calzado, ONG como Care Perú, INPET, INPRODEI, el programa Promde y el Ministerio de Industria, con quienes se ha trabajado en programas de capacitación.
- Los vecinos de la zona, que demandan personal para realizar trabajos menores.
- Oficinas internas de la municipalidad, como el Área de Desarrollo Empresarial, que tiene a su cargo la ejecución del programa; la Unidad de Comunicaciones, encargada de coordinar la impresión de trípticos, de las pintas en los murales y de la difusión a través de medios de comunicación escrita y hablada; el Área de Servicios Internos, que se ocupa de colocar las banderolas y de hacer llegar sus ofertas laborales de personal de limpieza, y la Oficina de Seguridad Interna, que brinda facilidades al personal del "Club de la chamba" para el uso del salón de actos en las tardes y noches para las actividades de capacitación, y solicitando recursos humanos.

Procedimientos

El programa surgió por iniciativa del señor Ricardo Chiroque Paico, alcalde de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, como parte de su oferta electoral durante la campaña para las elecciones municipales, y pasó a integrar el Plan de Gobierno Municipal.

La responsabilidad por la ejecución del programa fue asignada por la Alcaldía al Área de Desarrollo Empresarial. El programa empezó a funcionar en mayo de 1999. Una de sus primeras acciones fue la realización de una campaña de difusión permanente en el distrito a través de pintas en los murales, su promoción en las actividades públicas y en los medios de comunicación hablada y escrita y mediante la emisión de trípticos. Asimismo, se diseñaron fichas de inscripción y carnets para los miembros.

Para la puesta en marcha del programa, en un primer momento se usaron únicamente recursos propios de la municipalidad. Desde sus inicios el programa generó muchas expectativas entre la población: diariamente acudían entre 150 y 200 personas, al punto que en algunos casos resultó necesario solicitar el apoyo de otras

oficinas para atenderlas. Más adelante, al no disponer de mayores recursos presupuestales para continuar con la difusión del programa, se recurrió al auspicio de algunas empresas, que con muy buena voluntad apoyaron con trípticos y volantes. Ello permitió continuar con la iniciativa.

Difusión

El programa tiene una difusión permanente a través de trípticos, pintas en los murales, remisión de oficios a medianas y grandes empresas ubicadas en Lima, promoción en establecimientos comerciales, avisos en los medios de comunicación radial y escrita y banderolas. Además, el programa se promueve cuando se realizan actividades orientadas a las PYME.

Inscripción

Requisitos para inscribirse en el “Club de la chamba”:

- Residir en el distrito de “Nuevo San Juan” (indispensable)
- Copia de la libreta electoral o el DNI
- Dos fotografías tamaño carnet
- Número de teléfono referencial
- Si el postulado no ha tramitado el cambio domiciliario, debe presentar su certificado domiciliario y recibos de agua o luz
- No hay límite de edad para inscribirse.
- La inscripción es personal y gratuita.

Las fichas de inscripción y los carnets están debidamente codificados en forma correlativa y clasificados según oficio.

Durante la inscripción se entrevista a la persona interesada y se llena su ficha personal. Una vez culminado este proceso, se le entrega un carnet que acredita su inscripción.

Recepción de ofertas laborales:

La recepción de ofertas laborales es gratuita y se realiza directamente en el Área de Desarrollo Empresarial que tiene a su cargo el programa, aunque también puede efectuarse por vía telefónica, fax o correo electrónico. Las ofertas laborales que se reciben son debidamente registradas en una base de datos y luego se publican en un panel colocado en la parte externa del Área de Desarrollo Empresarial.

Para que las empresas medianas y grandes constituidas dentro y fuera del distrito tengan conocimiento de esta iniciativa y nos hagan llegar sus ofertas laborales, se han enviado cartas adjuntando trípticos informativos. Además, se han dado entrevistas a algunas emisoras radiales, como CPN Radio, se han efectuado visitas personales a establecimientos comerciales, se han enviado notas de prensa a medios de comunicación hablada y escrita, se han hecho pintas en murales y en algunos casos se ha establecido comunicación telefónica con las empresas, solicitando ofertas laborales. Por último, el programa se difunde en las actividades realizadas por el Área de Desarrollo Empresarial orientadas a las PYME, así como entre los empresarios que diariamente visitan la municipalidad. Los teléfonos del programa son el 458 9905 (anexo 105) y el 992-4142; el número de fax es el 376-1441 y el correo electrónico es bettys@cyberport.com.pe.

Colocaciones

Las personas inscritas en el “Club de la chamba” deben acercarse en forma permanente al programa para recabar información sobre las ofertas laborales recibida, que son publicadas en un panel. En algunos casos se hacen contactos telefónicas, y en otros se selecciona al personal que será enviado a las empresas según el perfil solicitado. Las personas interesadas en un puesto son enviadas a la institución solicitante con una ficha de presentación que contiene sus datos personales y la dirección del empleador. También se consigna el número de su ficha de inscripción la fecha de envío y el oficio al que postula. Todas las colocaciones se registran mensualmente en una base de datos computarizada. Luego de la colocación, se hace un seguimiento del rendimiento del personal enviado. Así, si éste solicita nuevamente el apoyo del programa se contará con argumentos para continuar apoyándolo.

A lo largo del proceso se han registrado algunas dificultades de carácter logístico. Por ejemplo, en un principio se dispuso de una línea telefónica directa. Sin embargo, la municipalidad no consiguió los recursos necesarios para pagar por dicho servicio y éste fue retirado. A continuación, se destinó al programa un anexo telefónico que hasta el momento se encuentra operativo. Tampoco se cuenta con el apoyo necesario para la movilidad, ni con los materiales requeridos para difundir el programa. Sin embargo, la municipalidad ha logrado superar este obstáculo mediante el uso de recursos propios o gracias al auspicio de empresas que colaboran en la elaboración de los trípticos y volantes empleados. Por su parte, el Promde ha contribuido a la difusión de esta experiencia a través de un boletín informativo que circula por internet. A través de este medio, muchas municipalidades del país se enteraron de las características de este programa y manifestaron su interés en aplicarlo en sus respectivas jurisdicciones. Así, el “Club de la chamba” ha demostrado ser una experiencia exitosa de promoción del empleo que puede replicarse en otras jurisdicciones del país.

RESULTADOS

- 7097 personas inscritas
- 1650 colocaciones
- 1000 personas capacitadas

Presupuesto y aportes institucionales

A continuación se presenta el aporte de la municipalidad para la ejecución del programa:

- Materiales de escritorio: S/. 1 500
- Materiales de difusión: S/. 6 000
- Impresión de fichas y carnets: S/. 8 500
- Servicio telefónico: S/. 1 000
- Total: S/. 17 000

Es necesario señalar que en el aporte institucional no se han considerado las remuneraciones del personal que ha venido laborando en el programa.

Perspectivas

Debido al carácter social del programa y al éxito alcanzado, el “Club de la chamba” seguirá trabajando, pondrá cada vez más énfasis en sensibilizar a los empresarios

para generar más puestos de trabajo y continuará organizando cursos en carreras técnicas y otorgando becas a las personas inscritas, para que logren acceder a mejores oportunidades en el mercado laboral.

La sostenibilidad del programa será posible gracias al aporte institucional, para ello el “Club de la chamba” será considerado en el Plan de Acción Municipal anual del Área de Desarrollo Empresarial, con su respectivo presupuesto, con el fin de garantizar su continuidad. Del mismo modo, se solicitará el auspicio de instituciones públicas y privadas interesadas en apoyar este tipo de programas en beneficio de la comunidad. Ello permitirá la permanencia del programa, en especial si se considera que la coordinación, encargada al Área de Desarrollo Empresarial, está a cargo de una servidora estable.

Factores del éxito

- La iniciativa de la gestión municipal para atender los problemas de empleo de un alto porcentaje de la población y poner en marcha este programa, que surgió como una alternativa de apoyo para las personas más necesidades.
- La aceptación del programa entre la población de San Juan de Lurigancho, que acuden a diario a la municipalidad para inscribirse y obtener su carnet y, en otros casos, para informarse sobre su funcionamiento.
- El interés mostrado por los empresarios que trabajan en el distrito y en otras zonas, así como el de aquellos vecinos que colaboran con el programa haciendo llegar sus ofertas laborales.
- El empeño y la buena disposición mostrada por el personal del Área de Desarrollo Empresarial para llevar adelante este programa a pesar de las múltiples dificultades que se han presentaron durante el proceso.
- El apoyo y el reconocimiento de las instituciones públicas y privadas -así como el de la población- a la noble labor de apoyar a las personas desempleadas para que puedan acceder a un puesto de trabajo, que ha servido como estímulo para continuar trabajando con mayor empeño y alcanzar el éxito esperado.

Debilidades

- La falta de apoyo logístico genera dificultades para la atención inmediata de las ofertas laborales recibidas por el programa. Por ejemplo, el hecho de no contar con una línea telefónica directa, o la falta de movilidad para desplazarse hacia las empresas y solicitar ofertas laborales para el personal inscrito.
- La escasez de recursos económicos ha impedido una mayor difusión del programa en los diferentes medios de comunicación, lo que limita la recepción de ofertas laborales.
- La administración municipal no atiende las necesidades de útiles de escritorio y materiales de difusión (volantes, trípticos), lo que dificulta la realización de un trabajo más efectivo.
- En algunos casos, la indiferencia de los empresarios y vecinos para hacer llegar sus ofertas laborales, lo que paulatinamente se ha ido superando.
- Por el hecho de no contar con los recursos humanos suficientes, aún no se ha transferido toda la información de los inscritos a la base de datos.

El reto hacia el futuro

- Consignar en el presupuesto una partida presupuestal destinada específicamente a la ejecución del programa para asegurar su continuidad y sostenibilidad, garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos y asegurar el éxito esperado.

- Convocar a encuentros empresariales para sensibilizar a los empresarios, crear más puestos de trabajo y promover la presentación de ofertas laborales.
- Difundir el programa en los medios de comunicación, para tener mayores posibilidades de recibir ofertas laborales, con el valioso apoyo del Promde y la participación en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local.
- Establecer convenios con instituciones públicas y privadas que apoyen el empleo, para realizar acciones conjuntas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.
- Informatizar el programa.
- Diseñar una página web para que las empresas hagan sus pedidos
- Fomentar un cambio hacia la adaptación de una normatividad que promueva la instalación de grandes empresas.

Principales actores involucrados

- Alcalde de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho: Ricardo Chiroque Paico
- Director de Cooperación Técnica Internacional y Desarrollo Empresarial: GianCarlo Vaccari Dentone
- Coordinadora del programa y encargada del Área de Desarrollo Empresarial: Betty Soria Del Castillo
- Personal de apoyo: Inés Ocampo Atto
- Personal de apoyo: Luis Rojas Valle

DISEÑO PARTICIPATIVO DEL CAMPO FERIAL Y EL MERCADO DE VINOCANCHÓN

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, CUSCO

RESUMEN

El distrito de San Jerónimo se encuentra en la zona sur del valle del Cusco, en la provincia y departamento de Cusco. Su población se aproxima a los 22 350 habitantes'. De esta población, 9% corresponde a la población rural y 91% a la población urbana. Por su ubicación geográfica, es la puerta de entrada a la ciudad de Cusco y una zona de expansión urbana.

Sus actividades económicas en la zona urbana se distribuyen de la siguiente forma: servicios (32,8%), especialmente en lo que se refiere a las actividades relativas con el parque automotor 2 ; actividades de extracción y producción (26,8%), como la fabricación de tejas y ladrillos, y comercio (40,4%), sector en el cual predominan las tiendas de abarrotes y pequeños negocios. El mercado de Vinocanchón es el principal espacio de intercambio comercial del distrito y su área de influencia abarca toda la provincia de Cusco. En la zona rural, sus once comunidades campesinas desempeñan actividades agropecuarias.

La importancia económica del mercado de Vinocanchón ha generado interés entre las autoridades del gobierno local de San Jerónimo. ¿Pero cómo lograr la integración de productores, comerciantes y consumidores para hacer realidad un verdadero centro de abastos que esté a la medida de los protagonistas y que se convierta en un eje de desarrollo económico para el distrito? ¿Cómo conseguir el presupuesto necesario para una obra de tal magnitud?

La municipalidad, liderada por la Oficina de Promoción y Desarrollo Económico, solicitó al centro Guamán Poma de Ayala su apoyo para formular un proyecto llamado "Diseño Participativo del Mercado Zonal de Vinocanchón". Ello permitiría lograr el financiamiento necesario y posicionar dicho mercado como un eje dinamizador de la economía local, involucrando como actores directos a autoridades, funcionarios y trabajadores municipales, vendedores (productores y comerciantes) y consumidores. Consideramos que esta experiencia municipal es única e innovadora en el sur del país.

SITUACIÓN PROBLEMA

El mercado zonal de Vinocanchón viene prestando servicios a los pobladores de Cusco desde hace más de veinte años. Durante todo este tiempo, muy poco se pudo hacer para cambiar su imagen, tanto en infraestructura como en servicios.

* Mención Honrosa en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

1 Estimado al año 2000.

2 150 unidades económicas conformadas por PYME que se dedican a reparación y mantenimiento de vehículos, mecánica de producción, reparación, vulcanizado, pintura o venta de llantas, lubricantes y tiendas de repuestos.

Fueron muchos los gobiernos locales que atestiguaron el crecimiento de este popular centro de abastos que responde a las necesidades de productores y compradores, pero ninguno fue capaz de realizar mejoras de fondo. Los pretextos fueron muchos: económicos, sociales o de coyuntura política, pero la verdad es que no se tenía una visión de desarrollo económico que ayudase a los gobiernos locales a encontrar las respuestas.

Esto ha cambiado en la actual gestión municipal, luego de la pasantía a España realizada por el alcalde del distrito de San Jerónimo -ingeniero Policarpo Ccorimanya Zúñiga-, experiencia que permitió replicar la labor municipal en el desarrollo económico del distrito. Así, luego de coordinar con la Escuela de Formación Municipal y Ciudadana del centro Guamán Poma de Ayala, se decidió poner en marcha el Promde en la municipalidad, que asumió la tarea de elaborar el diseño participativo del mercado zonal de Vinocanchón.

Objetivos de la iniciativa

- Elaborar un proyecto participativo de mejoramiento y ampliación de la plaza ferial y el mercado de Vinocanchón”:
- Conseguir el financiamiento necesario para su ejecución.
- Convertir el mercado de Vinocanchón en un eje de desarrollo económico del sur del valle de Cusco luego de transformar la estructura de la plaza ferial, lo que permitirá mejorar los ingresos económicos de las personas que laboran en dicho centro de abastos.
- Proponer una estructura física aceptada por los consumidores y vendedores.

Metas propuestas

- Obtener el expediente técnico del mejoramiento y ampliación de la plaza ferial y el mercado de Vinocanchón.
- Lograr la participación de 60% de los vendedores (productores y comerciantes) en el diseño participativo de Vinocanchón.

Actores que participaron en la experiencia

- Los productores y comerciantes de la plaza ferial y el mercado de Vinocanchón, por haber brindado su tiempo y esfuerzo para dar a conocer sus percepciones y aspiraciones sobre el mercado, su fuente de trabajo.
- Los consumidores, que en forma voluntaria aportaron sus ideas y propuestas para hacer realidad este proyecto.
- El Comité Interdistrital de Concertación para el Desarrollo (CID) del valle sur del Cusco -a través de los alcaldes de los distritos de San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre- quienes en un gesto de unión elevaron el proyecto a la cooperación internacional para conseguir su financiamiento.
- El Comité de Desarrollo Distrital, que es el espacio de máxima expresión del poblador de San Jerónimo y la institución que afinó la propuesta y dio su consentimiento.
- El Concejo de San Jerónimo, que abanderó el proceso de promoción y desarrollo empresarial en este distrito considerando al programa Promde de San Jerónimo en su estructura orgánica, a través del cual se propuso el diseño participativo de la plaza ferial y del mercado de Vinocanchón.
- La oficina de Mercados, que contribuyó con su personal y experiencia, aportando ideas y sugerencias para plasmar en un documento el sentir de productores y consumidores

- La oficina de Promde en San Jerónimo, por generar las condiciones necesarias para el presente trabajo y promover la participación de los diferentes actores involucrados en la experiencia.
- El centro Guamán Poma de Ayala, en su calidad de contraparte local en Cusco del Promde, por haber compartido sus técnicos y profesionales y por ofrecer el apoyo logístico para alcanzar los objetivos propuestos en el diseño participativo.

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA EXPERIENCIA

Para que este proyecto fuera sostenible en el tiempo, se realizó en dos etapas: la primera cuenta con cuatro fases, y la segunda es un proceso permanente.

Primera etapa: el diseño participativo

Con la colaboración de autoridades municipales, productores, comerciantes y consumidores, se organizaron trabajos de campo. En esta etapa se organizó un equipo de trabajo en el que participaron profesionales y técnicos de la municipalidad (el responsable del programa Promde en San Jerónimo y los coordinadores del mercado zonal de Vinocanchón), así como técnicos del centro Guamán Poma de Ayala, en su calidad de operador local. De este modo se logró conformar un equipo multidisciplinario.

Fase 1:

- *Actividad*
Se organiza la construcción de las percepciones, escenarios y visión por los actores involucrados.
- *Metodología general*
Se trabaja en función de tres grupos objetivo, como se explica a continuación:
 - a) Desde la óptica de las autoridades y funcionarios municipales:
 - *Actividad*
El 16 de junio del 2000 se recogió la opinión de autoridades (alcalde y regidores), funcionarios municipales (jefes de cada unidad), y responsables del mercado de Vinocanchón.
 - *Objetivos*
 - Hacer un análisis real del mercado.
 - Averiguar la percepción de futuro de las autoridades municipales sobre dicho mercado.
 - Lograr compromisos para su intervención.
 - *Metodología*
La opinión de los funcionarios y autoridades fue recogida en dos talleres bajo la técnica de la lluvia de ideas".

- *Resultados*

Se busca que el mercado zonal de Vinocanchón se convierta en un eje de desarrollo económico del distrito de San Jerónimo y se convierta en la palanca que dinamice al sector agropecuario, comercio, transporte y artesanía; con esto se logrará generar nuevos puestos de trabajo directa e indirectamente así como mejorar la calidad de vida de la población.

b) Desde la óptica de los consumidores:

- *Actividad.*

Se recogió la opinión de los usuarios y/o consumidores del centro de abastos en julio del 2000.

- *Objetivos*

- Lograr la participación de los consumidores.
- Determinar las fortalezas y debilidades del mercado de Vinocanchón.
- Conocer la visión de futuro de los consumidores con respecto al mercado.

- *Metodología*

La opinión de los consumidores se sintetizó en fichas que se organizaron en paneles. Se plantearon tres preguntas: ¿Qué te gusta de este mercado? ¿Qué no te gusta de él? ¿Cómo te gustaría que fuese? Los resultados de la encuesta -efectuada en la puerta del establecimiento- fueron sistematizados y contrastados con otros.

- *Resultados*

La fortaleza más importante de este centro de abastos radica en la oferta de productos (anexo 1), sobre todo en lo que se refiere a la venta de productos frescos y la variedad existente. Su debilidad más relevante se relaciona con la falta de higiene (anexo 2): en su mayor parte, los productos se venden en el suelo, expuestos al sol y a la lluvia y contaminándose con el polvo y la suciedad. Sin embargo, la aspiración de los consumidores es que el centro de abastos sea capaz de competir en mejores condiciones (anexo 3), para lo cual debería mostrar sus pisos y pasillos empedrados, una mejor infraestructura (puestos de venta) y protección contra el sol y la lluvia.

c) Desde la óptica de los comerciantes (productores y vendedores):

-

- *Actividad*

Se realiza un empadronamiento general de comerciantes y productores que desarrollan su actividad comercial en Vinocanchón. Así mismo se recogió la opinión respecto a las percepciones y aspiraciones que tienen sobre el mercado de Vinocanchón; todo esto se realizó los días 9, 16, 23 y 30 de julio del 2000, en el horario de 8:00 a 13:00 hrs.

- *Objetivos*

- Averiguar la cantidad de comerciantes que trabajan en este centro de abastos.
- Investigar cuáles son las fortalezas y debilidades de este mercado.
- Conocer su deseo de futuro con respecto al mercado de Vinocanchón.

- *Metodología*
Se elabora una ficha de empadronamiento (anexo 6) para recoger la opinión de los comerciantes con respecto al centro de abastos.
- *Resultados*
Se empadronó a 584 comerciantes y se calcula que en el mercado trabajan ochocientas personas en promedio. Este instrumento permitió averiguar la condición de los vendedores de Vinocanchón: tienen una mayor presencia los comerciantes y productores (anexo 4) y dos tercios de los vendedores provienen de distritos del sur del valle del Cusco (San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre). En su mayor parte, éstos se dedican a la actividad productiva (anexo 5).

Para los comerciantes, la principal fortaleza de este mercado es su infraestructura (anexo 1), pues es amplio, cómodo y aún existen lugares para vender. A ello se suma la amplia demanda de los compradores y la fuerte afluencia de público -en especial los domingos- lo que resulta beneficioso. Su debilidad se relaciona con deficiencias en aspectos de higiene (anexo 2), lo que resulta evidente dada la proliferación de polvo y basura, la venta en el suelo, la presencia de animales domésticos y las malas condiciones de los servicios higiénicos. Por otra parte, la mayor aspiración de los comerciantes de Vinocanchón se relaciona con la necesidad de pisos asfaltados o empedrados, más puestos de venta, techos, servicios higiénicos apropiados, agua, pabellones por tipo de producto, tarimas y mesas para la venta al público. Además, les gustaría que fuese amplio y cómodo y que se realizara un mejoramiento integral, sin olvidar los aspectos organizativos (anexo 3).

- *Dificultades.* En esta fase no se logró identificar a muchos productores que comercializan sus productos muy temprano. Ello motivó el crecimiento de quienes se dedican únicamente a la comercialización.

Fase 2:

- *Actividad*
Se realizaron estudios sociales, económicos y físicos. Con estos instrumentos, se formularon criterios conceptuales de diseño económicos, sociales, culturales, ambientales y físicos, y se hizo un diagnóstico situacional de la oferta y la demanda en los principales mercados aledaños y en el mercado de Vinocanchón, así como el diagnóstico de contexto físico, topográfico, vial, funcional y ambiental de éste último.
- *Objetivos*
Contar con los instrumentos necesarios para dar mayor sostenibilidad al proyecto.
- *Metodología*
El trabajo de campo fue realizado por profesionales y técnicos supervisados por el equipo. Se plantearon encuestas de opinión a diferentes actores locales en diversos mercados. Se revisaron estudios elaborados por la municipalidad y por diversas instituciones, así como otras experiencias realizadas en espacios similares. Mediante un trabajo de gabinete se sistematizó y cruzó la información obtenida en el diagnóstico participativo.

- *Resultados*
Con el resultado del diseño participativo, se obtuvieron los insumos necesarios para la elaboración de los estudios físicos (se carecía de servicios de luz, el sistema de limpieza y abastecimiento de agua era deficiente, etcétera), topográficos (accesibilidad, tipos de tierra, etcétera), viales (se analizaron las vías de ingreso y las rutas de acceso al centro de abastos, entre otros) y funcionales (oficinas de administración, servicios higiénicos, guardería, sala de reuniones, entre otros). También se investigó al detalle cada uno de los productos que se comercializan en Vinocanchón, lo que permitió conocer la oferta y la demanda de este centro de abastos. Lo más importante de esta fase es que el diseño del proyecto concuerda con nuestras costumbres, vivencias, experiencias, necesidad, percepciones y capacidades económicas.
- *Dificultades*
No se logró averiguar la demanda insatisfecha con respecto a otros centros de abastos por falta presupuesto necesario y por la inexistencia de estudios sobre la oferta de productos en Cusco.

Fase 3:

- *Actividad*
Se presentaron las primeras ideas o anteproyecto.
- *Metodología*
Se expusieron bocetos mediante planos, gráficos y textos. Esta exposición fue realizada en reuniones del Comité de Desarrollo Distrital de San Jerónimo, conformado por representantes de las comunidades campesinas, instituciones públicas y privadas, empresas y personas representativas de la población.
- *Resultados*
Los representantes de la población fueron informados sobre el proyecto y aportaron sus ideas para la propuesta final.

Fase 4:

- *Actividad*
Se elaboró el proyecto, se hizo el diseño arquitectónico de las instalaciones y estructuras, se calcularon los costos y presupuestos y se formuló el expediente técnico. Finalmente, se presentó el proyecto y se elaboró la maqueta correspondiente
- *Metodología*
 - En el trabajo de gabinete con el equipo de asesores, se recogieron todos los aportes de fases anteriores y se revisó la bibliografía disponible.
 - En ceremonia simple, el equipo hizo entrega del proyecto y del proceso metodológico seguido.
- *Resultados.*
El proyecto fue socializado con las autoridades locales para su difusión y gestión financiera. Para facilitar su ejecución fue dividido en cinco etapas, debido a la inversión necesaria y a la necesidad de conseguir financiamiento. Con este

compromiso, este año la Municipalidad de San Jerónimo ha asignado un presupuesto de S/. 80 000 para iniciar la obra, lo que representa 15% de su FONCOMUN.

Es importante mencionar que el resultado más significativo de todo el proceso es que la Municipalidad de San Jerónimo, en alianza estratégica con las municipalidades de Saylla, Oropesa y Lucre dentro de la propuesta del Comité Interdistrital de Concertación para el Desarrollo del Valle Sur del Cusco, decidió presentar el proyecto en forma conjunta a la cooperación internacional, pues el centro de abastos cobija en la actualidad a más de 65% de los productores de esta parte del valle. Esta gestión permitió obtener un primer financiamiento de US\$ 41 000 para iniciar inmediatamente la obra.

Segunda etapa: De las actividades complementarias al diseño participativo
En esta etapa, la Oficina de Promoción y Desarrollo Económico trabajó directamente con los productores y comerciantes del mercado Vinocanchón en aspectos de organización y campañas de sensibilización, y desempeñó actividades de capacitación y promoción.

En organización:

Se sostienen reuniones permanentemente para consolidar las asociaciones al interior del centro de abastos y coordinar su participación en las diferentes actividades. En estas reuniones participan las juntas directivas de:

- El Frente de Comunidades Campesinas Altoandinas
- Las asociaciones de vendedoras mayoristas de carros
- Las asociaciones de venta diaria de abaceras
- Las asociaciones de vendedores de caldos
- Las asociaciones de vendedores de lechón y tamales
- Las asociaciones de vendedores de pan de lucre
- Las asociaciones de carpinteros

En sensibilización:

Promde de San Jerónimo y la jefatura del mercado han organizado campañas de sensibilización sobre limpieza y desinfección del mercado, pesas y medidas (peso justo) y consumo de productos agroecológicos de las comunidades campesinas altoandinas. Asimismo, se han programado otras sobre seguridad alimentaria y atención al público. El objetivo es sensibilizar a los comerciantes y dar mayor confianza a los consumidores.

En capacitación:

Se viene diseñando un plan de capacitación con las diferentes áreas de venta del mercado para brindar cursos como:

- Higiene y seguridad alimentaria
 - Manipulación de alimentos
 - Mercado, estrategias de venta y presentación del producto
- Para el caso de los vendedores de muebles, se ha programado la edición de nueve módulos relacionados con la producción y mercado.

Este proceso de capacitación será permanente durante los dos primeros años que dure la ejecución del proyecto. Posteriormente, se desarrollará otra estrategia con grupos objetivo ya definidos y preseleccionados.

En promoción:

Se viene trabajando en actividades de promoción del mercado de Vinocanchón, con el objetivo de dar a conocer la ubicación del mercado y sus características más relevantes. Posteriormente se promocionarán los productos más cotizados, como los que provienen de las comunidades campesinas, la carne fresca, los tradicionales caldos y los riquísimos lechones.

- *Dificultades*

Se percibe que los comerciantes sólo acuden a las capacitaciones porque se ven forzados y no porque lo consideran muy importante, inclusive muchos manifiestan que es una pérdida de tiempo.

- *Resultados*

- Se elaboró el expediente técnico del mercado de Vinocanchón.
- Se logró conocer las fortalezas, debilidades y la visión de futuro de este mercado.
- Se obtuvo un financiamiento de US\$ 41 000 a través de la cooperación internacional para su primera fase.
- El Concejo ha programado un presupuesto de S/. 80 000 para invertir en el centro de abastos, luego de más de veinte años de postergaciones.
- La construcción de la plaza ferial y el mercado de Vinocanchón ha pasado de un diseño tradicional a uno innovador, con áreas destinadas sólo a la venta de productos agroecológicos, áreas verdes y un amplio auditorio para la capacitación de los comerciantes. Ahora sólo tiene una planta, lo que permite el ingreso de luz natural, y sus estructuras se han construido con materiales típicos de la zona.
- La municipalidad asignó a la oficina de Promde de San Jerónimo la organización de las actividades de coordinación, promoción, difusión y capacitación a comerciantes, productores y personal encargado del control y manejo de este centro de abastos entre el 2001 y 2002. De este modo, Vinocanchón se convertirá en un polo de desarrollo dirigido por este gobierno local.
- La municipalidad provincial invertirá en la pavimentación de las calles aledañas al mercado, lo que permitirá la instalación de parte de los comerciantes mayoristas de la Av. Ejército.
- La municipalidad distrital recibe a diario solicitudes para acceder a este centro de abastos.
- La feria dominical de Vinocanchón está trabajando diariamente a 30% de su capacidad total.
- Se ha generado mayor interés de las empresas de transporte por servir en esta ruta.
- Los precios de los productos han bajado debido a la competencia existente.

PRESUPUESTOS Y APORTES INSTITUCIONALES CUADRO 1

DISEÑO PARTICIPATIVO	INVERSIÓN Y APORTES		Costo Total S/.
	Centro Guamán Poma de Ayala	Municipalidad Distrital San Jerónimo	
Fase 1:	-----	50.00	50.00
Talleres con autoridades	559.00	356.70	915.70
Percepciones de consumidores	300.00	270.00	570.00
Empedronamiento y percepciones de vendedores (comerciantes y productores)			
Fase 2: Formulación de los criterios conceptuales de diseño y sistematización de la información *	122.00	280.00	402.00
Fase 3: Presentación ante el CDD	-----	60.00	60.00
Fase 4: Aspectos técnicos *	-----	-----	-----
TOTAL S/.	981.00	1016.70	1997.70
Participación %	49.00%	51.00 %	100.00 %

* No se ha cuantificado la elaboración de trabajos técnicos

PRESUPUESTOS Y APORTES INSTITUCIONALES CUADRO1

Perspectivas

Considerando que esta propuesta es fruto de la participación de todos los actores involucrados en el proyecto, que fueron ellos quienes construyeron con sus aportes y percepciones la futura plaza ferial de Vinocanchón y que existe el compromiso firme y decidido del gobierno local por hacer realidad esta propuesta dando su respaldo a Promde de San Jerónimo para poner en marcha un plan de capacitación permanente, Vinocanchón se convertirá en un eje de desarrollo económico del distrito de San Jerónimo.

Fortalezas y oportunidades

- La instalación de la Oficina de Promoción y Desarrollo Económico
- El apoyo del Concejo a la participación de sus funcionarios y servidores permitió hacer realidad el diseño participativo, pues asignó para esta labor el personal y el presupuesto necesario.
- La existencia del CDD, como institución de consulta de los representantes del pueblo, facilitó la elaboración del diagnóstico participativo de Vinocanchón.
- La coordinación permanente de la autoridad municipal con los comerciantes y representantes de las comunidades campesinas y del sector productivo permitió que los actores involucrados en este proceso colaboraran en este diagnóstico.
- El permanente diálogo y la colaboración con el centro Guamán Poma de Ayala hicieron posible la conclusión final del diseño participativo en el pro-

yecto llamado “Ampliación e implementación de la plaza ferial y mercado de Vinocanchón para los productores del sur del valle del Cusco”.

- El trabajo en conjunto que se realiza a través del CID con las municipalidades de San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre logró el apoyo de la cooperación internacional para concretar una partida presupuestal que ha permitido ejecutar la primera fase del proyecto.

Debilidades

- Las carencias de la oficina de Promde en San Jerónimo dificultaron la ejecución del diagnóstico.
- La presencia de personas interesadas, que asumen posiciones individualistas e interesadas, pone en riesgo cualquier proceso participativo.
- Los recursos mínimos con que cuentan los gobiernos locales no permiten disponer de los instrumentos necesarios y de personal a tiempo completo para complementar con información adicional al diagnóstico.

El reto hacia el futuro

Consideramos que en estos tiempos no hay ninguna institución que pretende trabajar aisladamente y sin coordinar con los agentes externos que generan inversión en el distrito o con los actores principales; es decir, los pobladores, las instituciones y las comunidades. Buscar la participación no implica dejar de gobernar; por el contrario, esta actitud fortalece la gestión municipal, y el éxito de su gestión se refleja en la participación de la población.

ANEXO I OPINIONES DE CONSUMIDORES Y VENDEDORES CON RESPECTO AL MERCADO DE VINOCHANCHÓN

¿QUE TE GUSTA DE ESTE MERCADO?	Nº de opiniones de Consumidores	%	Nº de opiniones de vendedores	%
Infraestructura	-		207	33.6
Demanda de compradores	-		205	33.5
Oferta de Productos	21	64.7	66	10.6
Precios	4	11.4	-	-
Unión Social	3	8.6	56	9.2
Seguridad	3	8.6	29	4.7
Precios Bajos	-		16	2.6
Logística	2	5.7	-	-
Higiene	1	2.9	13	2.1
Organización	1	2.9	9	1.5
Logística	-		5	0.8
No le gusta nada del mercado	-		5	0.8
N.S./N.P.	-		1	0.2
TOTAL	35	100.0	612	100.0

Principales actores involucrados

- Alcalde del distrito de San Jerónimo:
Pólicarpo Ccorimanya Zúniga
- Promotor de Desarrollo Económico:
Porfirio Urquiza Vásquez

Contrapartes locales

- Escuela de Formación Municipal y Ciudadana del
- Centro Guamán Poma de Ayala - Cusco
- Responsable: Eco. Angel Elías Paullo Nina

CUADRO 2

¿QUE NO TE GUSTA DE ESTE MERCADO?	N° de opiniones de Consumidores	%	N° de opiniones de vendedores	%
Higiene	26	37.1	432	57.9
Organización	21	30.0	135	18.5
Seguridad	9	12.9	27	3.6
Infraestructura	8	11.4	124	16.6
Logística	2	2.9	5	0.7
Oferta de Productos	2	2.9	7	0.9
Valorización social	-	-	6	0.8
Otros	2	2.9	-	-
Le gusta todo del mercado	-	-	5	0.7
Demanda de compradores	-	-	3	0.4
Precios altos	-	-	1	0.1
La falta de transporte	-	-	1	0.1
TOTAL:	70	100.0	612	100.0

Fuente: PROMIDE de San Jerónimo

CUADRO 3

¿QUE NO TE GUSTA DE ESTE MERCADO?	N° de opiniones de Consumidores	%	N° de opiniones de vendedores	%
Infraestructura	71	40.6	577	65.0
Organización	55	31.4	181	20.4
Higiene	21	12.0	99	11.1
Productos	10	5.7	-	-
Seguridad	6	3.4	13	1.5
Demanda de compradores	-	-	8	0.9
Oferta de Productos	-	-	5	0.6
Valoración Social	-	-	5	0.6
Precios	5	2.9	-	-
Otros	4	2.3	-	-
Logística	3	1.7	-	-
TOTAL:	175	100.0	888	100.0

Fuente: PROMIDE de San Jerónimo

ANEXO 2
CARACTERÍSTICAS DE LOS VENDEDORES
DEL MERCADO DE VINOCANCHÓN

CUADRO 4

Condición del vendedor	Nº de Vendedores	Porcentaje
Productor	134	22.9
Comerciante	390	66.8
Ambos	54	9.2
No precisa	6	1.0
TOTAL	584	100.0

CUADRO 5

Residencia de los Vendedores por distritos	No.	%
San Jerónimo	363	62.1
San Sebastián	60	10.3
Santiago	59	10.1
Cusco	42	7.2
Wanchaq	15	2.6
Paucartambo	12	2.0
Saylla	12	2.0
Oropesa	7	1.2
Lucre	5	0.9
Sicuani	3	0.5
No precisa	2	0.3
Calca	1	0.2
Ccorao	1	0.2
Pisac	1	0.2
Puno	1	0.2
TOTAL	584	100.0%

**ANEXO 3
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO
MERCADO ZONAL DE VINOCANCHÓN**

**FICHA DE EMPODERAMIENTO DE VENEDORES,
JULIO DEL 2000**

DATOS GENERALES

NOMBRES Y APELLIDOS				
DIRECCIÓN				
LETRADO		EDAD		SEXO
TIEMPO DE ACTIVIDAD EN ESTE GÉNERO DE ASUNTOS			AÑOS	MESES
LUGAR DE PROCEDENCIA				
ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE				
SELECCIÓN DE OBTENEDOR				

DATOS ESPECÍFICOS

A. CONDICIÓN

PRODUCTOR : <input type="checkbox"/>	COMERCIANTE : <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--

B. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS A OFERTAR

PRODUCTO	PROCEDENCIA	CUANTO OFERTA	CUANTO VENDE

C. INFORMACION PARA EL NUEVO PROYECTO DE MERCADO (verano respondiendo a las siguientes preguntas que constituirán parte de una encuesta de nuestro campo de estudio)

• **¿QUÉ TE GUSTA DE ESTE MERCADO?**

.....

.....

• **¿QUÉ NO TE GUSTA DE ESTE MERCADO?**

.....

.....

• **¿COMO LE GUSTARÍA A USTED ESTE MERCADO?**

.....

.....

Firma

ARCHIL EN BUSCA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

RESUMEN

“ARCHIL: En busca de éxito empresarial” fue una iniciativa desarrollada por la División de Promoción Empresarial de la Dirección de Promoción de Empleo y Microempresa de la Dirección Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, ubicada geográficamente en el corazón del Centro Histórico de Lima, tiene como uno de sus principales objetivos promover el desarrollo económico y empresarial de la localidad; por ello, ha creado una oficina que promueva la competitividad de la pequeña y microempresa.

En el afán de cumplir con sus objetivos, la División de Promoción Empresarial inició sus labores atendiendo al conglomerado de restaurantes del Centro Histórico de Lima. La división consideró que uno de los más graves problemas que agobian a la localidad es la mala calidad del servicio de la gran mayoría de restaurantes de la zona, lo cual representa un riesgo para los miles de comensales, daña la imagen del distrito (alejando al público) y va en contra del desarrollo económico local.

Para poder resolver la problemática del sector se realizó un acercamiento a los empresarios. Con ese fin se llevó a cabo una labor ardua de sensibilización, como se detalla más adelante, y se otorgó a los dueños de los restaurantes una participación directa en todas las actividades ejecutadas. Esto fue fundamental para obtener algunos resultados exitosos.

Es pertinente mencionar que el trabajo conjunto del Programa PROMDE, de la División de Promoción Empresarial y de los conductores de restaurantes fue fundamental para iniciar auspiciosamente el camino hacia el éxito empresarial.

Entre los principales resultados de la experiencia se pueden citar:

- A la fecha, 25% (de 150) de los restaurantes beneficiados con las capacitaciones han mostrado mejoras en la gestión de sus negocios.
- Más de sesenta establecimientos se beneficiaron directamente con los eventos promocionales realizados en el pasaje Olaya, el jirón Santa y el pasaje Santa Rosa, lo que se reflejó en sus mayores niveles de venta.
- De manera indirecta se beneficiaron los restaurantes ubicados en los alrededores de los lugares mencionados. Así, por ejemplo, los restaurantes Bohemia, Cocolat y Café Café vieron incrementarse notoriamente su afluencia de público.
- Unos siete restaurantes del Centro Histórico han invertido en la mejora de su infraestructura.
- Cuatro nuevos establecimientos se han instalado en el sector, lo que refleja el incentivo a la inversión.

* Mención Honrosa en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

- Se han generado más de veinticinco nuevos puestos de trabajo.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Situación problema

Como oficina recientemente creada, la División de Promoción Empresarial consideró que uno de los problemas más graves que aquejan a la localidad es la mala calidad de servicio de gran parte de los negocios gastronómicos del Centro Histórico de Lima. Esto implica que las condiciones de higiene de los restaurantes son riesgosas para el consumidor, y la atención que brindan los trabajadores de los restaurantes no es precisamente la más adecuada para atraer clientes.

Para aclarar el panorama con respecto a la importancia del problema en mención, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Se ha establecido un mínimo de seiscientos restaurantes en el Centro Histórico de Lima y más de 6 000 familias dependen directamente de esta actividad.
- Hay una gran cantidad de empresas turísticas que centran sus operaciones en el área y que prefieren recomendar a sus clientes consumir en restaurantes de otros distritos.
- Los consumidores de estos servicios son aproximadamente 65% del total de oficinistas y empleados (unos 120 000 o más comensales diarios), además de dos tercios de los turistas que vienen a Lima (unos 150 000 comensales al año) y unos 30 000 comensales diarios entre independientes, gente de tránsito y otros.

Así, las malas condiciones de muchos restaurantes están originando una pérdida de competitividad, lo que a su vez redundará en una pérdida de clientes fijos (trabajadores de la zona) y de clientes ocasionales (turistas locales y extranjeros y transeúntes).

Asimismo, este problema está deteriorando la imagen del Centro Histórico como lugar turístico, pues los negocios gastronómicos desempeñan un papel fundamental para atraer y fomentar la actividad del turismo.

Objetivos de la iniciativa

La iniciativa de formar la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico de Lima (ARCHIL) tuvo principalmente los siguientes objetivos:

- Mejorar y reforzar el nivel competitivo de los restaurantes del Centro Histórico. Con la formación de la asociación se persigue crear las condiciones necesarias para desarrollar y aplicar estrategias de promoción en beneficio de los restaurantes.
- Lograr un acercamiento y mejorar las relaciones entre los pequeños y microempresarios dedicados a la actividad gastronómica y la Municipalidad de Lima. De esta manera se pretende facilitar los canales de diálogo entre las dos partes, para realizar un trabajo coordinado y concertado.
- Otorgar una participación activa y directa a los conductores y trabajadores de los restaurantes en la solución de los problemas. Incentivar una cultura empresarial en los conductores de restaurantes.
- Mejorar la imagen de la Municipalidad de Lima ante los mencionados empresarios.

Metas propuestas

Las principales metas propuestas con la formación de ARCHIL fueron:

- Convertir a la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico en un órgano de autogestión eficiente, que agrupe a un mínimo de 350 socios.
- Mejorar las capacidades gerenciales de los conductores de los restaurantes a través de programas de capacitación y asistencia técnica.
- Organizar y llevar a cabo eventos promocionales destinados a incentivar la demanda y a promocionar lugares turísticos del Centro Histórico.
- Mejorar la calidad de los servicios de los establecimientos gastronómicos del Centro de Lima.
- Diseñar y difundir en un catálogo o folleto los principales productos y ofertas de los restaurantes.
- Generar nuevos puestos de trabajo; para ello es necesario consolidar la situación laboral de los actuales trabajadores de los restaurantes y, luego, generar al menos un puesto de trabajo por cada establecimiento. Asimismo, se buscará ofrecer prácticas a estudiantes de universidades e institutos, principalmente en actividades gastronómicas y turísticas.
- Articular a los empresarios con universidades e instituciones que ofrecen servicios no financieros y financieros, con el objetivo de mejorar la gestión de los negocios mediante el desarrollo de capacidades en los dueños.
- Articular a los restaurantes con los operadores turísticos (hoteles, agencias de viaje, etcétera), buscando ampliar el mercado hacia nuevos sectores.
- Mejorar el soporte físico de los restaurantes (presentación del local, ambientación, etcétera).

Actores que participaron en la experiencia

Los actores que participaron en esta iniciativa fueron:

- Los veinticinco conductores de los restaurantes del Centro Histórico de Lima que asistieron al taller de diagnóstico; la comisión organizadora, conformada por siete miembros, cinco empresarios y dos funcionarios de la Municipalidad -quienes trabajaron con mucha dedicación para la formación de la asociación-, y la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico de Lima (ARCHIL), con la cual hasta la fecha se vienen realizando trabajos coordinados en la búsqueda del éxito empresarial.
- La División de Promoción Empresarial de la Municipalidad de Lima, creada unos días antes del inicio de esta experiencia. Esta división forma parte de la Dirección de Promoción de Empleo y Microempresa (que depende de la Dirección Municipal de Comercialización y Defensa al Consumidor), y su principal objetivo es promover el desarrollo empresarial de las unidades económicas locales.
- El programa Promde, en la parte de asistencia técnica, tanto en la elaboración del plan inicial, en la realización del taller de diagnóstico como en algunos aspectos puntuales de posteriores actividades efectuadas.

Desarrollo metodológico de la experiencia

La Dirección de Promoción de Empleo y Microempresa y su División de Promoción Empresarial, inició sus funciones los primeros días de setiembre. Los objetivos generales establecidos por esta dirección fueron:

- Generar fuentes de trabajo para personas de escasos recursos.
- Promover la competitividad de las pequeñas y microempresas, buscando el desarrollo económico de la localidad.

En el marco de estos objetivos, la División de Promoción Empresarial hizo un análisis de los diferentes conglomerados del Cercado de Lima. En este diagnóstico previo, se determinó que el conglomerado de restaurantes del Centro Histórico de Lima estaba atravesando una serie de problemas que le ocasionaban una pérdida notoria en su nivel de competencia.

Las malas condiciones de salubridad, la deficiente atención al cliente y la inadecuada infraestructura fueron algunos de los principales problemas que saltaron a la vista. A esto se sumaban la deficiente gestión de los negocios y las malas relaciones con la Municipalidad de Lima.

Además, considerando que:

- En el Centro Histórico hay un mínimo de seiscientos restaurantes, de los cuales dependen directamente más de 6 000 familias.
- Hay una gran cantidad de empresas turísticas que centran sus operaciones en el área.
- El 65% de trabajadores que desarrollan sus actividades dentro del Centro Histórico son consumidores de estos servicios; además, dos tercios de los turistas que vienen a Lima (unos 150 000 al año), y unos 30 000 comensales diarios entre independientes, gente de tránsito y otros.

La División de Promoción Empresarial tomó la decisión de trabajar con este conglomerado, con el objetivo de mejorar su nivel competitivo.

Taller de diagnóstico participativo

Antes de iniciar el contacto directo con cada empresario, se llevaron a cabo diversas reuniones de trabajo con el programa Promde. En estas reuniones se diseñó la estrategia para lograr un acercamiento con los dueños y conductores de restaurantes, con el fin de crear las condiciones adecuadas para llevar a cabo un trabajo efectivo a corto y mediano plazo destinado a lograr un mejor nivel competitivo para el sector. Entonces, lo primero que debe hacerse es mejorar las relaciones entre los empresarios y los funcionarios de la Municipalidad de Lima, lo que no resultaba nada favorable.

Para tal efecto, se organizó un taller de diagnóstico con el objetivo de detectar la problemática del sector, escuchar quejas y sugerencias de los empresarios y elaborar un plan de trabajo en forma conjunta, entre la Municipalidad y los dueños y/o conductores de los restaurantes.

Convocatoria y primer contacto con los empresarios

Si bien ya había existido cierto acercamiento previo con un pequeño número de empresarios, la gran mayoría ni siquiera sabía que en la municipalidad se había creado una oficina de promoción empresarial. Por tanto, era necesario realizar una ardua labor para la convocatoria al taller de diagnóstico participativo y para difundir la creación de la nueva oficina.

Estrategia de convocatoria y dificultades superadas

Se diseñó un recorrido que comprendía las principales calles del Centro Histórico de Lima, como los jirones de la Unión, Ancash, Camaná, Carabaya, Callao, Conde de Superunda, Junín, Huancavelica, Contumazá, Moquegua y otros. Se seleccionó una muestra de ochenta restaurantes de este circuito y se les hizo una visita para convocarlos al taller de diagnóstico participativo e informarles sobre la creación de la Oficina de Promoción Empresarial.

Explicar a cada uno de los conductores de los restaurantes los objetivos del taller y de la nueva oficina demandó entre diez y quince minutos. Fue una tarea sumamente difícil, si consideramos las constantes marchas de protesta de índole política y la pésima imagen que los empresarios tenían de la municipalidad, lo que se manifestó en una actitud hostil hacia los funcionarios municipales. Se hizo necesario cambiar esa imagen negativa y buscar la manera de limpiar los canales de diálogo entre ambas partes.

Luego de la convocatoria personal y directa, se confirmó la asistencia de los participantes inscritos por vía telefónica. Esta estrategia logró motivar a los empresarios y permitió un mayor acercamiento con ellos.

Realización del taller

Para la realización del taller de diagnóstico, programado para el 19 y 20 de setiembre del 2000 en el auditorio de la Biblioteca Nacional, se requería la participación de veinte a treinta conductores de restaurantes. Los objetivos fundamentales de este taller fueron:

- Promover un ambiente propicio para el trabajo conjunto entre la municipalidad y las empresas.
- Elaborar un plan de trabajo concertado entre la municipalidad, los empresarios y los agentes económicos locales que apoyan al sector.
- Formar una comisión organizadora encargada de ejecutar las actividades del plan de trabajo.

El primer día del taller -19 de setiembre- y con la asistencia del programa Promde, 25 conductores de restaurantes de los ochenta convocados se dieron cita en el local mencionado. Ese día, el ambiente fue marcadamente hostil: la lluvia de críticas hacia la municipalidad fue sorprendente y no había ninguna disposición de los empresarios para trabajar con la municipalidad. Incluso llegaron a culpar a la institución por el caos que provocaban los constantes disturbios políticos.

El segundo día del taller fueron convocados treinta restaurantes más y asistieron 22 de los empresarios con los cuales se realizó la primera parte del taller, pues el primer día fue poco lo que se pudo avanzar.

La persistencia del equipo técnico de PROMDE y de los miembros de la División de Promoción Empresarial fue fundamental para que las PYME dedicadas al negocio gastronómico tomaran conciencia de la firme intención que tenía esta nueva oficina para trabajar en beneficio de su desarrollo.

Ello quedó demostrado en esta segunda reunión, pues la actitud de casi todos los empresarios fue cambiando progresivamente: se mostró mayor predisposición y

voluntad de emprender trabajos conjuntos con la municipalidad con el objetivo de elevar el nivel de competitividad. Este segundo día fue fructífero, pues no sólo se detectaron las fortalezas y debilidades de los negocios, sino que se logró algo muy importante: limar asperezas y limpiar parcialmente los canales de diálogo entre ambas partes.

El tercer día del taller -que no estaba programado inicialmente pero que resultó imprescindible- se afianzó el acercamiento y, por ende, las relaciones entre la Municipalidad de Lima y los empresarios mejoraron. Este fue, tal vez, el paso más importante desde que se iniciaron los trabajos con el conglomerado de restaurantes.

En este último día se formó una comisión organizadora compuesta por cinco miembros de los restaurantes y dos de la Municipalidad de Lima. El primer objetivo de esta comisión era organizar la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico de Lima.

Creación de la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico de Lima (ARCHIL)

El trabajo para formar la ARCHIL se inició al día siguiente finalizado el taller. La tarea no iba a resultar fácil, pues era necesario ganar credibilidad ante los cientos de empresarios dedicados a esta actividad, y la mejor manera de hacerlo era ejecutando acciones en beneficio de los negocios gastronómicos. Para ello, la comisión realizó algunas reuniones de trabajo previas con la participación de Promde. En dichas reuniones se decidió, entre otras cosas, que la asociación se crearía de manera oficial el 2 de noviembre.

Para preparar el camino para la creación de ARCHIL, se organizaron diversos eventos con la participación activa de los miembros de la comisión organizadora, quienes apoyaron con entusiasmo cada una de las tareas de las distintas actividades realizadas. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Seminario “Atención al cliente”, llevado a cabo los días 10, 11 y 12 de octubre del 2000 con la asistencia de 47 participantes,
- Evento promocional “Gastronomía peruana” en el pasaje Olaya, que tenía como objetivo promocionar los restaurantes del Centro Histórico como un lugar de atracción turística. Esta actividad, en la que participaron 22 restaurantes, se llevó a cabo los días 20, 21 y 22 de octubre del 2000.
- Seminario “Calidad en atención al cliente”, realizado los días 25, 26 y 27 de octubre, contó con la participación de 41 trabajadores de restaurantes.

Constitución de ARCHIL

Se acercaba el 2 de noviembre -fecha fijada para la constitución de la asociación- y era necesario comenzar a trabajar en la convocatoria y difusión de la asamblea de constitución. Es necesario remarcar el papel fundamental que desempeñaron en esta convocatoria los conductores de los restaurantes pertenecientes a la comisión organizadora, quienes repartieron personalmente las invitaciones a más de trescientos restaurantes de la zona y elaboraron cerca de doscientas carpetas con material informativo, explicando los objetivos y metas de la asociación a constituir.

Todo estaba listo para realizar la Asamblea de Restaurantes del Centro Histórico de Lima, incluidos, por supuesto, los estatutos de constitución. El 2 de noviembre,

día de la asamblea, asistieron 130 restaurantes. Verdaderamente el entusiasmo de los participantes era notable: si bien es cierto que hubo algunas opiniones pesimistas, la voluntad de comenzar a trabajar por el desarrollo empresarial de los negocios era destacable. Se eligió a la Junta Directiva y, luego de la juramentación, se dio por creada oficialmente la Asociación de Restaurantes del Centro Histórico de Lima (ARCHIL).

Es importante mencionar que, posteriormente a la constitución de ARCHIL, se diseñó un plan de trabajo que incluía la realización de programas de capacitación, eventos promocionales, alianzas estratégicas, elaboración de catálogos informativos y promocionales, sistemas de créditos y descuentos, etc. En el cuadro adjunto (cuadro de actividades) se detallan los principales eventos ejecutados hasta la fecha.

RESULTADOS

A continuación presentamos los principales resultados alcanzados:

Han mejorado notablemente las relaciones entre la Municipalidad de Lima y los conductores de los restaurantes del Centro Histórico, y se ha llegado a un nivel de trabajo y coordinaciones muy buenas.

- A la fecha, más de 150 restaurantes de la zona se han beneficiado con las capacitaciones. Un 25% de estos restaurantes han mostrado mejoras en la gestión de sus negocios y en sus niveles de competitividad.
- Más de sesenta establecimientos gastronómicos se han visto beneficiados directamente con los eventos promocionales realizados en el pasaje Olaya, en el jirón Santa y en el pasaje Santa Rosa, lo que se ha visto reflejado en los mayores niveles de venta experimentados luego de la realización de los eventos.
- De manera indirecta se vieron beneficiaron los restaurantes ubicados en los alrededores de los lugares mencionados. Así, por ejemplo, los restaurantes Bohemia, Cocolat y Café Café vieron incrementada notoriamente la afluencia de público. De igual manera, la alameda Chabuca Granda - donde se ubican carretillas modelo que venden dulces tradicionales- vio triplicarse el número de visitantes por fin de semana (de unos 7 000 a un promedio de 20 000). Ello favoreció a los restaurantes del sector, pues la cantidad de comensales se incrementó en 4 000, aproximadamente.
- Unos siete restaurantes del Centro Histórico han invertido en la mejora de su infraestructura.
- Cuatro nuevos establecimientos se están instalando en el sector: tres en el jirón Ancash y uno en el Pasaje de los Escribanos (junto al Palacio Municipal), lo que refleja el incentivo que ha recibido la inversión.
- Se han generado más de veinticinco nuevos puestos de trabajo.
- Se ha iniciado un programa de acreditación de la calidad en beneficio de los consumidores y de los propios restaurantes.

Presupuesto y aportes institucionales

A continuación se presenta el presupuesto destinado a las actividades realizadas hasta la fecha:

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

Actividad	Presupuesto (S/.)	Aporte Institucional (S/.)	Recursos propios (S/.)
Un taller diagnóstico	1 100	800	300
Seis talleres	4 940	2 940	2 000
Un taller de bar	1 250	1 050	200
Tres eventos de promoción	7 500	3 800	3 700
Total	14 790	8 590	6 200

Perspectivas

Con "ARCHIL: En busca del éxito empresarial" se busca dar sostenibilidad en el tiempo a un conjunto de actividades destinadas a otorgar al sector de restaurantes -tan vinculado a la actividad turística- un alto nivel competitivo. Al respecto, el camino por recorrer aún es largo y difícil, pero con un trabajo persistente, coordinado y organizado se podrán lograr las metas trazadas.

Por tanto, buscar una mejora continua en los servicios que brindan los restaurantes es lo que le da continuidad al proyecto.

- A mediano plazo se espera lograr una certificación de calidad e higiene en los restaurantes, así como mejorar el trato al cliente. Esto beneficiará la salud del consumidor y la imagen del turismo en el Centro Histórico de Lima, y los restaurantes cumplirán su función esencial (restaurar las energías físicas y espirituales de los comensales), tan descuidada y venida a menos en las dos últimas décadas. Esta será una importante estrategia a seguir en busca de mejores niveles de competencia.
- El desarrollo y maduración del turismo nacional -que actualmente se compone principalmente de mochileros y precarios- depende de los servicios del Centro Histórico de Lima y de su capacidad para pasar del turismo casual de tránsito a un turismo más cultural y consumidor.
- El desarrollo del turismo del Perú depende de los servicios del Centro Histórico de Lima, el que a su vez depende, en gran parte, de los servicios de sus restaurantes.

Un Programa de Certificación de Calidad podrá generar muchos beneficios económicos y productivos en la zona. La Dirección Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor y la División de Promoción Empresarial trabajan para capacitar a los dueños y trabajadores de restaurantes con el fin de evitar problemas de salud tanto a los limeños como a todo turista que se lleva la imagen del Perú.

Para lograr el propósito de mejorar la atención y el trato al cliente, la División de Promoción Empresarial ha venido coordinando con cada restaurante y ha encontrado en ARCHIL la mayor colaboración y contribución.

Cabe señalar que se está diseñando un boletín con el fin de guiar al dueño del restaurante, al consumidor y al turista en la búsqueda de calidad y mejores opciones. Se planea lanzar el primer número el 1 de junio del 2001, que será difundido en los restaurantes del Centro Histórico y que contendrá información sobre los avances logrados en busca del éxito empresarial.

Perspectivas a largo plazo

La mejora en la calidad de los servicios de los restaurantes, acompañada de una adecuada promoción, creará a lo largo de cinco años, directa o indirectamente, más de cien mil puestos de trabajo en el sector turismo, guías, agencias de viaje, transportes, etc.

A su vez, en el mismo período se espera duplicar la cifra actual de comensales en Lima; lo que significa que ésta se incrementaría a unos 300 000 comensales diarios. Los trabajadores de la zona verán mejorar su calidad de vida, salud y energía, lo que elevará los niveles de producción y redundará en un mayor desarrollo económico de la ciudad. El turismo cultura; también se incrementará a un número aproximado de 300 000 al año.

Por último, es pertinente mencionar que la imagen de la Municipalidad de Lima también se beneficiará, pues los empresarios y vecinos en general verán en ella un ente promotor del desarrollo económico local.

Los factores del éxito

Las principales fortalezas que contribuyeron al logro de los resultados obtenidos fueron:

- La capacidad profesional y la firme voluntad de los miembros de la Oficina de Promoción Empresarial por llevar adelante las metas trazadas.
- La voluntad política de la Dirección Municipal por apoyar el proyecto.
- La desinteresada colaboración de algunos dueños de restaurantes que tenían una clara visión empresarial y, por ende, una gran voluntad de mejorar sus niveles de competencia.
- El aporte profesional de los miembros del programa Promde.
- La valiosa colaboración de algunas instituciones, principalmente de educación, que contribuyen, hasta hoy, a mejorar las capacidades empresariales de los conductores y trabajadores de los restaurantes.

Debilidades de la experiencia

Entre las principales debilidades de la experiencia se pueden citar las siguientes:

- La actitud hostil de muchos empresarios y su poca disposición para trabajar en conjunto con la municipalidad -factor que hasta hoy está presente- dificultó en gran medida el logro de los resultados.
- El escaso (casi nulo) presupuesto disponible.
- La poca disposición de algunas áreas de la municipalidad para colaborar con las actividades planeadas dificultó la realización de algunas actividades promocionales, como ferias o festivales, principalmente por la renuencia a otorgar autorizaciones para el uso de espacios públicos.

El reto hacia el futuro

Hoy, los restaurantes del Centro Histórico de Lima cuentan con una asociación que va ganando progresivamente representatividad en la zona. Es uno de los principales objetivos de ARCHIL, y de la Municipalidad de Lima, que el sector se haga competitivo a nivel nacional. Actualmente los restaurantes de distritos de Miraflores, Sur-

co, San Isidro y Barranco son los más concurridos por los turistas; ésta es una realidad que hay que enfrentar con un trabajo continuado, organizado y coordinado.

El primer paso ya está dado; las pésimas relaciones iniciales entre los empresarios y la Municipalidad de Lima están siendo superadas. El desánimo pasajero sufrido en algún momento por los miembros de la nueva Oficina de Promoción Empresarial debido a la hostilidad de los empresarios, también ha sido superado.

Ahora, conjuntamente con la Asociación de Restaurantes, se ha diseñado un plan de trabajo destinado a otorgar al sector una representatividad y, por ende, un alto nivel de competencia. El Programa de Acreditación de Calidad busca brindar al público local y extranjero una alternativa segura de consumo en los restaurantes del Centro Histórico.

Un Programa de Certificación de Calidad redundará en múltiples beneficios económicos y productivos en la zona. Por ello, es compromiso de la División de Promoción Empresarial y de ARCHIL trabajar para lograr que dicho programa se concrete: de esta manera, los restaurantes estarán en capacidad de ofrecer un servicio saludable y una atención de calidad no sólo a los limeños, sino también al turista nacional y extranjero.

Este programa debe ser complementado con estrategias de promoción, de tal forma que se difundan tanto los servicios de los restaurantes como las actividades que se ejecuten, con el objetivo de seguir transitando por el camino que conduzca al éxito empresarial. Para ello hay que salvar muchas dificultades, tanto al interior de la municipalidad (falta de autorizaciones, escasa colaboración de algunas oficinas, poco presupuesto) como al exterior (principalmente por la difícil situación económica). En algunos aspectos habrá que actuar con mayor prudencia, sobre todo en el tema de las autorizaciones y uso de vías públicas, pero con igual o mayor firmeza y convicción que en un inicio.

La Municipalidad Metropolitana de Lima y la División de Promoción Empresarial desean que la ARCHIL encuentre el éxito empresarial, lo que será posible sólo con un trabajo perseverante, uniendo ideas esfuerzos que contribuyan a consolidar el sector.

Principales actores involucrados

- Alcalde Metropolitano de Lima: Alberto Andrade Carmona
- Directora Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor: Eva Céspedes Correa
- Directora de Promoción de Empleo y Microempresa: Melina Burgos Quiñónez
- Jefe de División de Promoción Empresarial: Carlos David Alva González

Además, es justo mencionar a todo el equipo de la División de Promoción Empresarial, que trabajó en forma indesmayable para que la iniciativa tuviese éxito.

Por último, se debe destacar la colaboración de la Dirección Municipal de Servicios a la Ciudad, por su aporte en el tema de la limpieza.

DISEÑO PARTICIPATIVO DEL CAMPO FERIAL Y EL MERCADO DE VINOCAÑCHÓN

CUADRO DE ACTIVIDADES (DE SETIEMBRE DEL 2000 HASTA LA FECHA)

Fecha	Actividad	Objetivo	Participantes
19, 20 y 21 de setiembre del 2000	Taller de diagnóstico con el consorcio de restaurantes del Centro Histórico de Lima	Detectar la problemática de los negocios gastronómicos del Centro Histórico y elaborar un plan de trabajo conjunto para promocionar esta actividad y lograr mejoras en su nivel competitivo	22 restaurantes
10, 11 y 12 de octubre del 2000	Seminario "Atención al cliente"	Lograr que los restaurantes que participan en el evento sobre gastronomía en el pasaje Olaya adquieran los conocimientos básicos para dar una atención de calidad.	47 por día
20, 21 y 22 de octubre del 2000	Evento "Gastronomía peruana en el pasaje Olaya"	Promocionar este pasaje como un lugar de atracción turística, beneficiar los restaurantes del Centro Histórico y difundir la comida criolla.	22 restaurantes
25, 26 y 27 de octubre del 2000	Seminario "Calidad en la atención al cliente"	Mejorar la calidad de la atención al cliente en los restaurantes del Centro Histórico	41 por día
15 y 17 de noviembre del 2000	Seminario "Gestión de recursos financieros y no financieros en periodo de crisis"	Contribuir a mejorar la eficiencia en el uso de recursos de las organizaciones en un entorno de crisis y altamente competitivo.	42 por día
28 y 30 de noviembre del 2000	Seminario taller "Tecnología de bar"	Contribuir a mejorar y diversificar los servicios que ofrecen los restaurantes del Centro Histórico de Lima	47 por día
4 y 5 de diciembre del 2000	Seminario "Marketing para PYME"	Brindar a los PYME un método práctico y efectivo que les permita mejorar sus estrategias de promoción para elevar su competitividad	42 por día
16 y 17 de diciembre del 2000	Evento "Gastronomía peruana en el prom Santa" (plazuela Chabuza Grande), complementado con una exposición fotográfica de Serpost	Promocionar a los restaurantes de este importante sector turístico y evaluar la gestión de los conductores de los restaurantes como organizadores	20 restaurantes y Serpost
18 y 19 de enero del 2001	Evento "Dulces peruanos en el pasaje Santa Rosa"	Promocionar a los restaurantes del Centro Histórico, invitarlos a participar en las celebraciones por el Aniversario de Lima y hacer más atractivo el Centro Histórico	21 restaurantes
12, 15 y 16 de febrero del 2001	Seminario "Sistema HACCP y sistemas de acreditación de salud"	Sensibilizar a los 61 participantes sobre la importancia de la higiene y la calidad de los alimentos, a través del HACCP y los sistemas de calidad	61 trabajadores de restaurantes
21, 22 y 23 de marzo del 2001	Seminario taller "Atención al cliente para el personal que labora en restaurantes"	Capacitar a los participantes en las técnicas más modernas de atención al cliente	141 participantes
10 de abril del 2001	Cómo gestionar un crédito con éxito	Brindar información sobre líneas de crédito promocionales para PYME, y brindar orientación para la utilización de un crédito.	66 PYME



ARCHIL participa del Curso de Técnicas de Barman.



Festival Gastronómico de Restaurantes del Centro Histórico de Lima.

COMITÉS DE GESTIÓN DE DESARROLLO

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO, MOQUEGUA

PRESENTACIÓN

La humanidad pasa por tiempos difíciles, pero también genera oportunidades para superar las dificultades: los procesos de globalización de la economía, las telecomunicaciones y la información. En ese entorno, surge la necesidad de unir esfuerzos y voluntades, construyendo visiones compartidas de futuro que nos lleven a soñar con escenarios de prosperidad y bienestar, para conquistarlos y edificarlos con audacia y objetividad en un marco de solidaridad y democracia, reafirmando nuestra identidad cultural.

Con esta idea, y motivados por la esperanza que es posible sortear las dificultades, propusimos, recogiendo la demanda social, seguir construyendo un futuro promisorio para Ilo, emprendiendo la tarea de dotarnos de una propuesta estratégica y política que nos ayude a trabajar conjunta-mente para cambiar nuestras debilidades por fortalezas y avanzar por el camino del éxito que nos lleve a mejorar nuestra calidad de vida

Por ello, continuando con nuestra función de promotores del desarrollo de Ilo, asumimos la realización del Plan de Desarrollo Sostenible (PDS), Ilo siglo XXI, reafirmando la unidad democrática entre municipalidad y comunidad, no sólo para mejorar nuestra calidad de vida sino para contribuir a **la construcción de un estado de Derecho, democrático y descentralista**. Por estas razones también apostamos por la creación de la Macrosur, promoviendo el desarrollo económico como una nueva forma de impulsar la descentralización y la construcción de un gran mercado regional que articule e integre nuestra economía, con empresas competitivas que propicien la generación de empleo.

El PDS, como proyecto estratégico, es una propuesta integral y sostenible, democrática, participativa y concertadora, que privilegia la sociedad civil como actor principal del cambio a partir del desarrollo de sus capacidades, que integre al escenario local, regional, nacional e internacional, que contribuya al fortalecimiento del estado de Derecho, la gobernabilidad y la institucionalidad, que fortalezca nuestras capacidades como ciudad para aprovechar las oportunidades de un mundo global y, sobre todo, que nos haga más humanos y solidarios con nuestros semejantes.

Para avanzar y garantizar la puesta en práctica del PDS, se conformaron los comités de gestión de desarrollo como espacios de concertación especializados en actividades económicas, sociales y territoriales ambientales. Su formación es producto del compromiso voluntario de personas e instituciones vinculadas por actividades afines. Así, se han formado los comités de gestión de Turismo, Servicios a la minería, Pesca, Agronegocios, PYME, Educación, Salud, Organizaciones sociales y el de la

* Mención Honrosa en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

Pampa inalámbrica. Su función es gestionar el PDS, constituirse en los embriones del futuro Consejo de Desarrollo Provincial (CDP) y aportar a la institucionalidad local en Ilo. Por eso se dice que los comités de gestión de desarrollo son la inteligencia, el corazón y las manos del PDS: éstos representan el conocimiento, el compromiso y el trabajo que hará posible que este sueño se convierta en realidad, porque el PDS no es un libro, sino un proceso latente y viable que abriga un Ilo mejor para todos.

RESUMEN

Ilo es una provincia ubicada al suroeste del Perú, en el departamento de Moquegua, al suroeste de la capital departamental. Fue creada por Decreto Ley 18298 del 26 de mayo de 1970.

Su población se aproxima a los 55 000 habitantes y su superficie alcanza los 1 380,60 km², lo que representa el 8,73% del total departamental de Moquegua. Políticamente está conformado por tres distritos: Ilo (distrito capital), Pacocha y El Algarrobal (cuadro 1).

Las principales actividades económicas son la minería (principalmente la producción de cobre), la metalurgia y la pesca. Es una ciudad que ha experimentado un crecimiento urbano a partir de los flujos migratorios que se suscitan por la instalación de actividades económicas relacionadas con la minería, el comercio y los servicios.

Plan de Desarrollo Sostenible de Ilo

El entorno que generan los procesos de globalización de la economía, las telecomunicaciones y la información ha traído consigo la necesidad de unir esfuerzos y voluntades. La municipalidad, consciente de su papel promotor, decidió pensar y planificar el desarrollo local para los próximos quince años.

En 1999 se empezó a elaborar el Plan de Desarrollo Sostenible de Ilo, que busca construir el desarrollo humano sobre la base de relaciones armónicas entre la economía, la sociedad, el ambiente y la institucionalidad.

Principios

1. El desarrollo humano sostenible es deber y derecho de todos.
2. Conocer la realidad de Ilo, su riqueza histórica, cultural, institucional y su potencialidad de futuro, que es la condición previa para identificarse con ella, quererla y comprometerse en su desarrollo.
3. Profundizar la conexión de Ilo con la globalización.
4. Hacer de la descentralización, la democracia y la concertación las columnas vertebrales del desarrollo local.
5. Fortalecer la articulación de la economía local y regional.
6. Fortalecer a los actores locales en la construcción del liderazgo democrático.
7. Convertir la ciudad en escenario y motor del desarrollo para todos.
8. Convertir el Plan de Desarrollo Sostenible en acciones cotidianas, con flexibilidad y creatividad.

CUADRO 1:
PROVINCIA DE ILO, LOCALIZACIÓN DE SUS DISTRITOS

Distrito	Capital	Superficie (km ²)	Altitud (m.n.s.m)	Localización geográfica
Ilo	Ilo	295,50	15	17°38'35" L. Sur 71°20'36" L. Oeste
Pacocha	Pueblo Nuevo	338,10	5	17°37'15" L. Sur 71°20'15" L. Oeste
El Algarrobal	El Algarrobal	747,00	125	17°37'7" L. Sur 71°17'51" L. Oeste

Este plan integral considera cinco etapas:

- Etapa 1: De difusión, motivación y sensibilización (de junio a julio de 1999)
- Etapa II: De análisis, organización y diagnóstico (de julio a setiembre de 1999)
- Etapa III: De elaboración de propuestas (de octubre a noviembre de 1999)
- Etapa IV: De presentación y consulta (diciembre de 1999)
- Etapa V: De difusión y ejecución del plan (de enero del 2000 hasta abril del 2001)

Además, se ha previsto el monitoreo y la evaluación del cumplimiento del Plan.

Ejes estratégicos por dimensiones

El cumplimiento de este plan tiene como objetivos estratégicos:

Dimensión económica:

Empresas competitivas, responsables social y ambientalmente, como base de la economía local y macrorregional.

- Eje 1: Potenciar las relaciones de Ilo con la dinámica de la Macrorregión Sur y de los países vecinos, afirmando para sí una función estratégica de enlace con los mercados globales. Cooperar regionalmente para competir globalmente en la línea de orientación general.
- Eje 2: Impulsar y diversificar la actividad pesquera.
- Eje 3: Desarrollar, especializar y hacer más eficientes los servicios portuarios.
- Eje 4: Impulsar las actividades turísticas, principalmente de balneario.
- Eje 5: Modernizar y diversificar la actividad metalúrgica.
- Eje 6: Impulsar la culminación del proyecto Pasto Grande y posicionamiento como plataforma de agroexportación.

Eje 7: Hacer de las PYME unidades competitivas sostenibles, fuentes de generación de empleos e ingresos para las familias y vía para potenciar la economía local.

Dimensión social:

Ileños capaces, con equidad y vida digna.

- Eje 8: Las familias residentes en Ilo son el principal capital constructor y beneficiario del desarrollo. Sus capacidades constituyen el factor clave para aprovechar oportunidades y formar equidad.

- Eje 9: Desarrollo de la institucionalidad democrática, los liderazgos locales y la afirmación de la ciudadanía e identidad local.

Dimensión urbana ambiental:

Mejoramiento del espacio urbano y la calidad ambiental de Ilo.

- Eje 10: Hacer de la ciudad de Ilo un lugar para vivir: útil para su desarrollo, hermoso, seguro, verde y saludable.
- Eje 11: Mejorar la calidad y sostenibilidad ambiental de la provincia de Ilo.

Diamantes de competitividad

Como parte de las actividades de ejecución del PDS -es decir, el proceso para hacer que se convierta en marco de referencia en la toma de decisiones de todos-, a inicios del 2000, y con el apoyo de PromPerú, se realizó un primer encuentro con empresarios e instituciones locales donde se expuso la metodología para la elaboración de los diamantes de competitividad.

Este modelo de análisis nos permite identificar lo que tenemos y lo que debemos hacer para ser competitivos.



Es decir, se busca que la competitividad y la prosperidad estén en la mente de la comunidad. Por ello es importante la forma como la gente piensa ahora, así como repensar la forma de asumir nuevos roles que permitan un cambio de esquemas mentales, mediante el desarrollo de capacidades que favorezcan y enriquezcan una respuesta eficaz para la generación de nuevas posibilidades y proyecciones del desarrollo humano sostenible.

Las metas identificadas en los diamantes de competitividad fueron:

- Elaboración del diamante diagnóstico al 2000.
- Establecimiento de prioridades en lo que respecta a los problemas.
- Elaboración de la visión.
- Elaboración del diamante de futuro al 10-005.
- Conformación de los comités de gestión de desarrollo.

Diamantes elaborados:

- Primera etapa: Se inició en marzo: Educación, Agronegocios, PYME, Pesca, Turismo, Servicios a la minería.
- Segunda etapa: En julio del 2000 se empezó con Organizaciones sociales, Salud y Pampa inalámbrica.

Comités de gestión de desarrollo

En el proceso, se incorporó a los actores responsables de los principales ejes de desarrollo de la provincia de Ilo, que realizaron un diagnóstico en el cual identificaron su entorno, sus ventajas y sus desventajas competitivas. Ellos requerían de un espacio de negociación democrática y articulación que permitiera, en forma concertada y constructiva, la ejecución de las principales acciones de desarrollo. Dicho espacio se denomina comité de gestión.

El 10 de agosto del 2000, los comités, en forma multisectorial, revisaron la propuesta mejorada del reglamento de los comités de gestión, y quedó para su consulta en cada uno de los comités, entre los meses de agosto y diciembre del 2000. Asimismo, y considerando que se contaba con la visión al 2005 y el planteamiento de las acciones a corto plazo, se dio inicio al monitoreo de los comités de gestión. Esto permitió que los actores decidiesen democráticamente convertir dichos comités en espacios de concertación de las principales acciones a seguir con respecto a los ejes de desarrollo. Se validaron las visiones compartidas de futuro, se construyeron los planes de acción y se establecieron las prioridades y jerarquías de los proyectos. En estas actividades participaron más de cuatrocientas personas, en un promedio de 142 reuniones o talleres realizados. Además, se eligieron las juntas directivas de los siguientes comités de gestión: Pampa inalámbrica, PYME, Turismo, Agronegocios, Educación, Salud, y los representantes de Pesca y Organizaciones sociales.

Es necesario mencionar que hubo consenso en cada uno de los ejes de desarrollo sobre la necesidad de contar con un Plan de Acción 2000-2001. En noviembre del 2000, la Municipalidad Provincial de Ilo realiza en el distrito de El Algarrobal el taller "Definición de políticas y priorización de los ejes de desarrollo", que se convirtió en una de las primeras experiencias donde los empresarios, académicos y organizaciones sociales Concertaron y validaron las decisiones con respecto a los ejes de desarrollo prioritarios, y los comités de gestión presentaron públicamente su visión compartida de futuro y los proyectos prioritarios en los planes de acción definidos.

En diciembre del 2000, después de que los comités de gestión realizaron las ideas de los proyectos prioritarios con la definición de presupuesto, se permitió que participarán por primera vez en la experiencia del taller de presupuesto participativo del 2001, que permitirá la aprobación de S/. 330 000 distribuidos en once proyectos presentados. Luego de culminar la revisión del reglamento de los comités de gestión, y teniendo las propuestas y avances sustantivos, se hizo una última revisión y se aprobó el 27 de diciembre.

En enero del 2001 se hizo un balance de los avances y el gobierno local entregó la resolución de reconocimiento de los comités de gestión. En abril, se eligió la coordinadora de los comités de gestión, que es el paso previo a la formación del Consejo de Desarrollo de la Provincia (CDP), que es el espacio de gestión compartida que permitirá la realización del PDS.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Situación problema

Si bien el Plan de Desarrollo Sostenible (PDS) permitió identificar los ejes estratégicos de desarrollo de la provincia al 2015, y mediante el empleo del método de los diamantes de la competitividad, la formulación de planes sectoriales requería de un marco estructural organizativo que permitiera su ejecución y cumplimiento.

En este contexto, la conformación de los comités de gestión de desarrollo surgieron como una respuesta al PDS que permitieran:

- Fortalecer el grado de compromiso del sector empresarial, que tuvo una débil participación en el proceso del PDS en 1999.
- Organizar a los actores económicos y sociales en grupos especializados y espacios de concertación que constituyeran los embriones del futuro Consejo de Desarrollo Provincial, que era la instancia de gestión compartida de desarrollo.
- Aportar al fortalecimiento de la institucionalidad y la democracia local.
- Promover la inversión pública y privada.
- Proporcionar insumos para el nuevo modelo de gestión local y de la Macrorregión Sur y, por ende, que contribuyeran a la sostenibilidad del ambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Objetivos de la iniciativa

Los objetivos son:

- Dotar de una instancia que opere, lidere y apoye en la ejecución del PDS de la provincia.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad.
- Contribuir a construir una sociedad institucionalizada y democrática.
- Fortalecer la cultura de diálogo, concertación y recomposición de la confianza de la población.
- Promover y ejecutar acciones para el desarrollo de la competitividad de los sectores económicos y sociales.
- Articular e impulsar activamente, de ser el caso, la coejecución de los proyectos prioritarios en el área, a cargo de los grupos de trabajo.
- Aportar a la articulación y a la generación de alianzas de producción y de servicios.
- Ser la base para la creación del Consejo de Desarrollo Provincial.
- Fortalecer el desarrollo de capacidades de los actores locales

Metas propuestas

Entre las principales metas están:

- Conformación de nueve comités de gestión de desarrollo.
- Participación de cuatrocientas personas en el proceso como mínimo.
- Participación de veinticinco instituciones públicas y privadas de la provincia como mínimo.
- Elaboración de instrumentos de planificación participativa bajo el enfoque de competitividad para cada uno de los sectores: Educación, Agronegocios, PYME, Pesca, Turismo, Salud, Organizaciones sociales, Pampa inalámbrica y Servicios a la minería, consistentes en:

- Validación de la visión
- Plan de acción desde el enfoque de la competitividad
- Jerarquización de actividades - Identificación de proyectos
- Definición y elaboración de ideas de proyectos prioritarios
- Inicio en la gestión de sus planes de acción de cada sector mediante la junta directiva de los comités de gestión de desarrollo conformados
- Los actores implementen estrategias de concertación y confianza entre las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones conjuntas.

Actores que participaron en la experiencia

La experiencia estuvo dirigida a propiciar la participación de profesionales y técnicos de los sectores de Educación, Agronegocios, PYME, Puertos, Pesca, Turismo, Servicios a la minería, Salud, Organizaciones sociales y Pampa inalámbrica, así como la de municipalidades e instituciones públicas y privadas de la provincia.

La Municipalidad Provincia[de Ilo, con el respaldo del sector político, fue el ente promotor y facilitador del proceso, y promovió la Dirección de Planeamiento del Desarrollo Local mediante la Unidad de Planes y Cooperación Técnica Internacional, conjuntamente con la Oficina de Asesoría Técnica.

Asimismo, se contrató a un consultor para facilitar el monitoreo de los comités de gestión constituidos. Complementaron el proceso, mediante un apoyo parcial en la distribución de convocatorias, la Dirección de Desarrollo Social y Participación Ciudadana, el Área de Promoción Económica, y Relaciones Públicas para su difusión.

Desarrollo metodológico de la experiencia

Instrumentos de gestión

A lo largo de esta experiencia, se generaron diversos documentos de gestión que permitieron viabilizar el proceso, tanto en términos económicos como de organización. Destacan:

- Resolución Municipal 43-99-MPI, en la cual se aprueba el presupuesto institucional de ingresos y gastos institucional del ejercicio 2000.
- Resolución de Alcaldía 1400-00-MPI, por la cual se aprueban los términos de referencia para la contratación de servicios para el monitoreo de los comités de gestión de desarrollo del PDS.
- Contrato de Servicios 09-00-UA-MPI, que entre agosto y diciembre se encargaría del monitoreo de los comités de gestión de desarrollo del PDS.
- Reglamento de los comités de gestión de desarrollo, aprobado el 27/12/01
- Resoluciones de Alcaldía 1719 al 1724, de reconocimiento de los diversos comités de gestión de desarrollo.

Estrategias desarrolladas

Para lograr los objetivos, se desarrollaron talleres que fueron definidos en el plan de trabajo presentado por el consultor, según los términos de referencia elaborados por la municipalidad (anexo I).

Cabe destacar que, en un inicio, la elaboración de los planes de acción desde el enfoque de la competitividad no era conocida, principalmente en los aspectos

metodológicos. Por tanto, el primer taller tuvo como objetivo difundir la teoría, presentando los principales conceptos teóricos y los fundamentos conceptuales de los planes de acción. Dado que incluso la terminología resultaba poco usual en el entorno empresarial, en las exposiciones se hizo un esfuerzo por explicarla en términos sencillos, para que en la etapa práctica los empresarios, líderes de instituciones y organizaciones sociales pudieran participar de forma dinámica.

A partir de julio, cuando se inició la facilitación de los talleres del monitoreo del primer grupo (sectores económicos), y dado los diamantes de los sectores sociales se realizaban simultáneamente, fue necesario compatibilizar fechas y horarios. Por eso se ampliaron por un mes (octubre) los períodos iniciales de conclusión de los diamantes de Salud, Organizaciones sociales y Pampa inalámbrica y, por tanto, se retrasó el inicio de sus planes de acción.

A su vez, el hecho de que diversos comités estuvieran operativos, hizo que en algunas fechas coincidieran hasta tres reuniones en un mismo horario, y que la consultora requiriera del apoyo de la Unidad de Planes de la Municipalidad y, en algunas ocasiones, incluso del personal de la Oficina de Planeamiento, y que los horarios de trabajo se ampliaran.

A partir de setiembre, debido a que la municipalidad venía impulsando también el proceso del presupuesto participativo del 2000 y 2001, el desarrollo de un programa de participación ciudadana y las acciones de protesta por el canon minero afectaron la asistencia a los talleres de diversos grupos sociales, pues los dirigentes vecinales debían atender muchas convocatorias. Ello obligó a distanciar un poco más las fechas de las convocatorias. Además, debido a que en ocasiones la infraestructura municipal funcionaba a plena capacidad, no se contaba con un ambiente tranquilo para cada taller. Este problema se solucionó con el apoyo de instituciones participantes, como el Minsa, quienes facilitaron un local.

Las limitaciones en la disponibilidad de recursos humanos -especialmente en el último trimestre obligaron a recurrir principalmente a la Dirección de Desarrollo Social y Participación Ciudadana y a la División de Organizaciones Sociales, para que colaboraran con la distribución de convocatorias que se elaboraban a diario.

Metodología de los comités de gestión de desarrollo

Esta fase se inició luego de la culminación de los diamantes de competitividad, lo que permitió disponer del diamante de competitividad o diagnóstico actual (2000), la visión y el diamante futuro (2005) y la conformación de los comités de gestión de desarrollo.

Comités de gestión de desarrollo:

Estos comités son espacios especializados de la gestión para el desarrollo. Están integrados por representantes de instituciones de los sectores público, privado y académico y de la sociedad civil, así como por personas naturales representativas en la localidad, que actúan de manera concertada para enfrentar los problemas de los ejes de desarrollo.

El comité de gestión tiene carácter ejecutivo y consultivo. No sustituye ni duplica las competencias o responsabilidades de las instituciones y dependencias del gobierno local: más bien refuerza la institucionalidad y las capacidades existentes. Es

decir, busca avanzar en el logro de un desarrollo sostenible, colaborando en la generación de una visión común compartida:

Básicamente, están conformados por tres cargos:

- El gestor principal
- El gestor de secretaría
- El gestor de tesorería

Sin embargo, puede haber más cargos, según la amplitud y necesidades de cada comité. La elección se realiza previa nominación de un mínimo de tres candidatos por cargo. Cada miembro de la asamblea tiene opción de votar por cada cargo. Esta fase se inició con la elaboración del plan de trabajo, según la estructura del anexo 1.

En el primer taller, y con el apoyo de un equipo audiovisual, se realizó una explicación conceptual del plan de acción desde el enfoque de la competitividad. En este contexto, el plan de acción de los comités de gestión funcionó como un marco orientador sobre las prioridades que cada eje de desarrollo debía asumir para aportar al desarrollo sostenible de la provincia de Ilo, mediante una gestión productiva y de servicios responsable y articulada.

Los planes de acción se elaboraron según los criterios de competitividad, considerando los siguientes frentes: (i) organización; (ii) esquemas mentales; (iii) infraestructura, y (iv) marketing.

La metodología empleada en esta fase fue:

- Acciones previas. Se realizó el análisis y sistematización de las acciones a corto plazo y de las potencialidades de los insumos hallados en los diamantes de competitividad de cada sector, como elementos base para la elaboración del plan de acción del comité de gestión.
- Documentos para el taller por comité de gestión. Se utilizó el apoyo de material audiovisual, acompañado por una explicación. En los talleres se entregaron a los participantes las matrices para el plan de acción, con las acciones identificadas por cada frente (anexo 2):
 - Esquemas mentales
 - Organización
 - Infraestructura
 - Marketing
- Metodología del taller. En cada taller se empleó el método expositivo:
 - a) Presentación en Power Point de los avances del proceso de los comités de gestión: - Validación de la visión
 - Plan de acción
 - Jerarquización de actividades y proyectos

- b) Trabajo de grupo (Lluvia de ideas)
- c) Plenaria
 - Al final de cada taller, los grupos de trabajo, mediante sus relatores, presentaron los aportes del plan de acción de cada sector, que fueron monitoreados por la facilitadora con la participación activa de los participantes.
- Resultados de los talleres.
 - Validación de la visión: revisión de la visión con ayuda de las tarjetas, incorporando los aportes.
 - Para la elaboración del plan de acción: lluvia de ideas (tarjetas) para determinar las acciones identificadas a corto y mediano plazo, tales como objetivos, líneas de acción, indicadores e instituciones responsables, que forman parte de la matriz del plan de acción. Según el número de participantes, se formaron hasta tres grupos: el primero, de esquemas mentales y organización; el segundo, de infraestructura, y el tercero, de marketing.
 - Jerarquización de actividades y proyectos.
- Del informe ejecutivo. Se entregaron los resultados preliminares por escrito de los avances por taller a cada participante o se proyectaban en diapositivas.
- Productos obtenidos. Se obtuvieron los siguientes productos:
 - Validación de la visión Plan de acción
 - Jerarquización de actividades Definición de proyectos
 - Ideas de proyectos prioritarios
 - Fichas de seguimiento: guías de seguimiento de avances e impacto.

Resultados

Entre los principales resultados obtenidos hasta la fecha destacan:

- Ocho comités de gestión funcionando.
- 38 reuniones realizadas entre julio y diciembre del 2000, y cuatro reuniones con juntas hasta abril 2001 con los distintos comités:
- Participación de veintiséis instituciones públicas y privadas importantes de la provincia como mínimo.
- Desarrollo de una experiencia que permite la práctica de la gobernabilidad, la generación de capacidades y el cambio de esquemas mentales mediante instrumentos de planificación estratégica, manejo de consensos y acuerdos y obtención de resultados, entre otros.
- Mayor claridad teórica y generación de identidad.
- Elaboración de instrumentos de planificación (planes de acción) bajo el enfoque de competitividad para ocho sectores.
- Incorporación de los comités de gestión al presupuesto participativo del 2001 y aprobación de once proyectos por un monto de S/. 333 000:
- Definición y elaboración de trece ideas de proyectos prioritarios según sus planes de acción, para que participen en el presupuesto participativo municipal del 2001.

Comité de gestión	Número de reuniones
Educación	22
Turismo	42
PYME	21
Agronegocios	9
Pesca	15
Pampa inalámbrica	11
Salud	7
Organizaciones sociales	11
Total	138

Proyecto	Comité de gestión	Monto (S/.)
Centro de Servicios para la Educación de Calidad (EDUCENTRO)	Educación	77 500
Instalación de la escuela de líderes	Organizaciones sociales	19 872
Estudio integral de balnearios del sur	Turismo	25 500
Estudio del proyecto urbanístico de pozo de lizas	Turismo	17 100
Estudio, conservación y manejo de punta de coles	Turismo	17 400
Mejoramiento de calles	Turismo	10 000
Manipulación de alimentos (alimento limpio)	Salud	18 500
Construcción de infraestructura para el comercio	PYME	45 828
Defensas ribereñas	Agronegocios	60 000
Estudio para la instalación del centro poblado menor	Pampa inalámbrica	20 000
Estudio diagnóstico pesquero	Pesca	21 300
Total		333 000

- Inicio de la gestión de los planes de acción de cada sector a través de la junta directiva de los comités de gestión de desarrollo conformados, para generar alianzas y concertar con instituciones públicas y privadas con el fin de obtener presupuesto y realizar convenios que permitan cumplir con el plan y mejorar los niveles de competitividad de la ciudad.
- Surgimiento de nuevos líderes empresariales y sociales.
- Aprobación del reglamento de los comités de gestión de desarrollo.
- Formación de la Coordinadora de los Comités de Gestión, una instancia intermedia antes de la conformación del Consejo de Desarrollo Provincial, que será el espacio para la gestión compartida del desarrollo, con la participación de los representantes de actores locales reconocidos por su aporte al desarrollo local.
- Toma de conciencia de los actores sobre su papel como promotores del desarrollo y elaboración de estrategias de concertación y confianza entre las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones conjuntas.

Comité de gestión de turismo

- Buen nivel de participación del empresariado local en los tres cursos de capacitación programados con apoyo de PromPerú.
- Participación autofinanciada de empresarios ¡leños en las caravanas de integración en el sur del Perú -a La Paz (Bolivia) en setiembre del 2000, y a Chile en octubre del mismo año- donde se realizaron tres bolsas de turismo con el fin de incrementar el turismo en Ilo, que ya ha recibido a 6000 turistas.
- Organización y realización del Fun Trip, en el cual autoridades de la Municipalidad de La Paz (Bolivia) y empresarios representantes de instituciones de turismo visitaron el puerto de Ilo (octubre del 2000).
- Preparación del plan de contingencia: "Agenda para el verano 2001", elaborado con la participación de las principales instituciones de la ciudad vinculadas con este sector.
- Motivación y conciencia turística: exposición "Conociendo nuestra ciudad" (enero del 2000).
- Realización de un curso para recepcionistas en técnicas de hotelería (abril del 2001) y de un curso sobre atención al cliente en restaurantes (mayo del 2001). Además, se dispuso la realización de un curso de formación de promotores y guías prácticos de turismo para la segunda quincena de mayo, gracias a un convenio entre los comités de turismo, el Ministerio de Trabajo, Cáritas, el Mitinci y la Municipalidad Provincial.

Comité de Gestión de Pesca

- Exposición de la Municipalidad Provincial de Ilo (Proyecto de Cultivos Marinos) y convenio con la universidad Arturo Pratt (agosto del 2000).
- Aportes al reglamento del comité de gestión (octubre del 2000).
- Avances en la promoción de la inversión y desarrollo de las pesquerías, de preferencia en cultivos marinos y servicios complementarios y en la industria pesquera especializada en consumo humano directo e indirecto.

Comité de Gestión de PYME

- Realización del curso de capacitación integral a PYME gracias a un convenio entre la Municipalidad Provincial de Ilo y la Universidad Nacional San Agustín 2000-2001.

- Participación en el Fun Trip, durante el cual autoridades de la Municipalidad de La Paz (Bolivia) y empresarios representantes de instituciones de turismo visitaron el puerto de Ilo (octubre del 2000).
- Autorización de la FIS a nombre de la cámara PYME por el Mitinci (enero del 2001).
- Ejecución y seguimiento del proyecto Construcción de Infraestructura para el Comercio: Stand (marzo del 2001).

Comité de Gestión de Agronegocios

- Coordinaciones con las municipalidades de Ilo y Pacocha, el Proyecto Especial Pasto Grande (INADE), el Ministerio de Agricultura y los empresarios de comité de gestión para la adopción de estrategias que permitan compartir el presupuesto con todos los actores involucrados.
- Junta directiva encargada de la convocatoria del comité utilizando recursos propios.
- Buen nivel de convocatoria y participación de sus integrantes.
- Preocupación de la junta directiva de asumir la función para la que fue nombrada.

Comité de Gestión de Educación

- Participación permanente de los docentes de Ilo en los diferentes niveles: primaria, secundaria y superior.
- Seguimiento y ejecución del proyecto prioritario EDUCENTRO en el 2001.
- Formación de un equipo de docentes con interés en las diversas temáticas de la gestión educativa.

Comité de Gestión de Salud

- Participación dinámica de los profesionales de salud en los diferentes niveles de todo el proceso.
- Seguimiento en la ejecución del proyecto Capacitación en Técnicas de Manipulación de Alimentos: Alimento Limpio (2001).
- Coincidencia en la necesidad de generar convenios para aunar esfuerzos y manejo conjunto del sector en temas de prevención y salud pública, entre otros, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.
- Exposición del Minsa y EsSalud sobre la situación de la salud en la provincia entre 1996 y 2000 y sus planes operativos con respecto a la vigilancia epidemiológica y a la incidencia del Sida en Ilo, lo que puso en evidencia la necesidad de efectuar un trabajo integral entre las diversas instituciones (entre agosto y setiembre del 2000).

Comité de Gestión de Organizaciones Sociales

- Seguimiento del proyecto Escuela de Líderes, iniciado en abril del 2001.
- Fomento al desarrollo de capacidades en las organizaciones sociales y dirigentes para compartir una misma visión de futuro y aportar a la gestión participativa del desarrollo sostenible.
- Participación de la organización en la Feria de Integración del Sur (FIS).
- Oportunidad de intercambiar experiencias entre organizaciones sociales.
- Mayor conocimiento de la realidad ileña.
- Avances en la comunicación e integración entre las organizaciones sociales.
- Labor de sensibilización para promover una mayor participación de la juventud y bases para la conformación del Consejo Juvenil Provincia1

Comité de Gestión de Pampa inalámbrica

- Seguimiento para la conclusión y continuidad de los trámites en las instancias previstas por ley del Estudio Técnico de la Distritalización de la Pampa inalámbrica; reuniones y recolección de firmas (2000-2001).
- Gestión permanente para la firma de convenios y/o alianzas que promuevan las propuestas y proyectos en forma conjunta con las instituciones públicas y privadas.

Articulación de los comités de gestión

El caso más representativo se refiere a los comités de Turismo y de PYME, que participaron en la Feria de Integración del Sur (FIS Ilo 2001), con el objetivo de promover la integración y promoción económica entre Perú y Bolivia. En dicha oportunidad, las principales autoridades públicas de la provincia participaron en las comisiones de organización, y se contó con el apoyo económico de algunas de ellas y con la colaboración de los comités de salud y organizaciones sociales.

En el marco de la Feria de Integración, en marzo de 2001 se realizó el primer encuentro empresarial peruano-boliviano, en el que participaron empresarios artesanos de PYME y turismo, expositores de la FIS Ilo de Bolivia, Tacna, Ilo, Moquegua, Arequipa y Ayacucho, las municipalidades de Ilo y La Paz, PromPerú, CTAR Tacna, CTAR Moquegua, Mitinci Moquegua y la Cámara de Turismo de Moquegua. Sus acuerdos principales están expresados en el documento "Acuerdo de Ilo: Encuentro empresarial peruano-boliviano", y son los siguientes:

1. Conformar una comisión bilateral para dar continuidad a acuerdos y estrategias en los temas principales: frontera, intercambio de experiencias y conocimiento, turismo, capacitación y ferias.
2. Ejecutar en el puerto de Ilo la primera feria internacional de integración Perú-Bolivia-Chile en el año 2002.
3. Realizar círculos de calidad y encuestas con el fin de mejorar los futuros eventos.

Este acuerdo fue el documento fuente en el Encuentro de Fronteras Peruano-Boliviano, organizado por las cancillerías en Ilo (abril del 2001).

- En abril del 2001 se conformó la Coordinadora de Comités de Gestión de Desarrollo.
- Se logró el consenso de los diversos comités sobre la versión final del Plan de Desarrollo Sostenible de Ilo antes de su aprobación, a fines de mayo del 2001, luego de una convocatoria de la Coordinadora de Comités de Gestión de Desarrollo.

Presupuesto y aportes institucionales

Apoyo en recursos humanos, logísticos y materiales

Municipalidad provincial de Ilo.

- Recursos humanos
 - Permanentemente: un asesor técnico, un coordinador del proceso, un asistente técnico, un chofer para la distribución de convocatorias, un promotor de apoyo y un consultor-facilitador.

- Complementariamente: personal de la Dirección de Organización Social y Participación Ciudadana, de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Local y de la Unidad de Relaciones Públicas, un profesional para el proceso de difusión en algunos meses y un profesional para la filmación y tomas fotográficas de los talleres.
- Material didáctico
papelógrafos, tarjetas de cartulina, plumones, materiales de escritorio y otros.
- Equipos y otros
Computadora, multimedia, impresora, televisor, VHS, servicio de fotocopias, combustible, publicidad y local para los talleres.
- Presupuesto
La cantidad desembolsada por la municipalidad entre julio del 2000 y abril del 2001 asciende a S/. 48 744 aproximadamente.

Otras instituciones:

- Apoyo de la Junta Directiva del Comité de Gestión de Agronegocios en la distribución de convocatorias a partir de setiembre.
- Apoyo en la labor de motivación y convocatoria del ITINCI Ilo en los cursos de capacitación y asistencia a talleres.
- En el Comité de Gestión de Salud, el gestor principal facilitó el local del Minsa en varias oportunidades durante la última fase del proceso.

Perspectivas

Desde la municipalidad se han puesto en marcha mecanismos que se vienen realizando simultáneamente y que fortalecen el proceso, tales como:

- Presupuesto participativo: tiene como objetivo mejorar la calidad de la participación y el compromiso de la ciudadanía en la toma de decisiones con respecto a la inversión municipal.
- Desarrollo de capacidades humanas: busca generar capacidades en la población.
- Proyecto de desarrollo institucional: pretende construir una nueva cultura organizacional en la municipalidad, para lograr una gestión efectiva en beneficio del desarrollo de Ilo.

De todos los comités

- Consolidación de los comités de gestión de desarrollo y participación activa en el Consejo de Desarrollo Provincial.
- Formalización de los comités de gestión de desarrollo como personas jurídicas.
- Desarrollo de una cartera de proyectos y propuestas acorde al Plan de Acción 2000-2001, para su presentación a fuentes cooperantes y la búsqueda de financiamiento.

Comité de Turismo

- Seguimiento y ejecución de los proyectos Estudio Integral de Balnearios del Sur, Estudio del Proyecto Urbanístico de Pozo de Lizas, Estudio Conservación y Manejo de Punta de Coles y Mejoramiento de Calles en el 2001.
- Realización de la primera Feria Internacional Peruano-Boliviana en el 2002.
- Elaboración y edición del Calendario Turístico de Ilo.

- Desarrollo de una estrategia de posicionamiento para los mercados boliviano y chileno.

Comité de Pesca

- Se espera que, como parte de la ejecución del Plan de Acción, el proyecto Diagnóstico de la Pesca en el Puerto de Ilo contribuya al análisis situacional y a la identificación de las potenciales perspectivas del sector pesquero.
- Considerando la importancia socioeconómica de este eje de desarrollo, la consolidación del Comité de Gestión de Pesca permitirá articular la pesca artesanal con el consumo humano e industrial.
- El proyecto Plan Macrorregional de Ordenamiento de los Recursos Pesqueros busca liderar, desde el puerto de Ilo, un modelo de preservación y sostenibilidad del sector pesquero.
- A través del Comité de Gestión de Pesca, se espera promover la innovación en la inversión y desarrollo de las pesquerías, preferentemente en lo que respecta a cultivos marinos y servicios complementarios y en la industria pesquera especializada para consumo humano directo e indirecto.

Comité de PYME

- Propiciar alianzas para potenciar la operatividad del Parque Industrial.
- Promover la capacitación y el trabajo por líneas especializadas en las PYME, para definir el Plan Estratégico según su tipo de actividad (artesanía, carpintería, etcétera).
- Realizar la primera Feria Internacional Peruano-Boliviana en el 2002.

Comité de Agronegocios

- Iniciar la ejecución y seguimiento del proyecto Defensas Ribereñas en el 2001.
- Hacer el seguimiento y las coordinaciones necesarias en lo que se refiere al proyecto Pasto Grande y a las posibilidades de crecimiento de la frontera agrícola (Lomas de 110).
- Propiciar la búsqueda de mercados para diversos recursos (aceituna, uva y otros).

Comité de Educación

- Realizar las coordinaciones necesarias en lo que se refiere a la factibilidad del proyecto Universidad Nacional de Ilo.
- Generar una cartera de proyectos en el marco del Plan de Acción 2000-2001, para presentarlos a fuentes cooperantes y buscar el financiamiento necesario.
- Propiciar un equipo de docentes especializados en las diversas temáticas de gestión educativa.
- Fomentar el desarrollo de capacidades en docentes y estudiantes, para aportar a una visión innovadora y de formación.
- Asumir el liderazgo en la aplicación de Educación Ciudadana y Educación Ambiental, para incorporarlas en la educación primaria y secundaria en la provincia de Ilo.

Comité de Salud

- Formar un equipo de profesionales especializados en salud integral.
- Fomentar el desarrollo de capacidades en la población para lograr una comprensión plena de la relación entre alimentación y salud, y ofrecer capacitación especializada a los profesionales para que brinden una atención adecuada con calidad y calidez.

- Promover convenios que permitan aunar esfuerzos en temas como prevención y salud pública, entre otros, para mejorar la calidad de vida de la población.

Comité de Organizaciones Sociales

- Elegir la Junta Directiva del Comité de Organizaciones Sociales.
- Motivar la participación de las organizaciones de llo mediante acciones directas de capacitación, generación de sistemas de información permanente y ruedas de intercambio de experiencias locales, nacionales e internacionales.
- Fomentar el desarrollo de capacidades en las organizaciones sociales y dirigentes para compartir una visión de futuro y aportar a la gestión participativa del desarrollo sostenible.
- Propiciar la formación de nuevos liderazgos para generar nuevos roles en las organizaciones sociales que contribuyan a crear nuevas posibilidades de producción y servicios complementarios.
- Conformar del Consejo de Desarrollo Juvenil.

Comité de Pampa inalámbrica

- Elegir la Junta Directiva del Comité de Pampa Inalámbrica
- Concretar la propuesta sobre el proyecto Centro Poblado Menor de la Pampa Inalámbrica.
- Coordinar con las instituciones y fuentes cooperantes para la realización de un estudio sobre las posibilidades de inversión en producción y servicios, para identificar las posibilidades de producción y servicios de la pampa inalámbrica.
- Propiciar la formación de un equipo técnico que analice las prioridades estratégicas de educación, trabajo e inversión, considerando la migración constante y los asentamientos de familias foráneas.
- Hacer un balance y organizar talleres para conversar sobre la situación de las organizaciones sociales y sus roles, con el fin de promover su renovación.
- Realizar el seguimiento e instalación de servicios básicos y especializados, tales como biblioteca virtual, graderías, centro de abastos, agua y desagüe, áreas verdes y de recreación, entre otros.

Factores del éxito

Fortalezas y oportunidades de la experiencia

- Voluntad política y apoyo institucional.
- Política de concertación interinstitucional.
- Motivación y compromiso del equipo técnico base de la municipalidad.
- Se excluyó la participación política.
- El proceso permitió reconocerse para avanza
- Se cuenta con un Plan de Acción por comité que facilita una mejor gestión.
- La participación permitió disponer de un presupuesto para iniciar la ejecución del Plan de Acción.
- El intercambio de experiencias permitió buscar soluciones en conjunto.
- El núcleo básico de personas, de carácter multidisciplinario, se identifica con el proceso, lo que permite su continuidad.
- Los participantes están interesados en recibir capacitación profesional y aportar a su ciudad.



Vista panorámica del Puerto de Ilo.



Comités de Presupuesto Participativo.

- Los miembros del comité entienden la problemática y participan.
- Se ha comprendido la importancia de la concertación para el desarrollo de la provincia.
- El monitoreo permitió hacer un seguimiento permanente y fortalecer algunas acciones.

Debilidades de la experiencia

- La asistencia de los participantes en los comités de gestión fue irregular, por lo que no siempre eran los mismos.
- Los participantes llegan con retraso a las actividades.
- Hace falta un mayor acompañamiento y la asistencia de más técnicos y regidores al proceso.
- Los participantes no están habituados a intervenir públicamente por falta de información o confianza o porque no desean asumir responsabilidades.
- Algunos aspectos coyunturales interfirieron en el proceso: en el caso de la pesca, hubo una confrontación entre el sector de pesca industrial y el artesanal, y en lo que respecta a la minería, la lucha por el canon minero generó un distanciamiento con la principal empresa minera (Southern).

El reto hacia el futuro

- Fortalecer los comités de gestión de desarrollo como espacios que permiten la construcción de un estado de Derecho, democrático y descentralista.
- Convertirse en los pilares del Consejo de Desarrollo Provincial de Ilo.
- Aportar al desarrollo de las capacidades de la población, promoviendo programas de capacitación para la formación en liderazgo gerencial y valores.
- Lograr el compromiso de más instituciones privadas y públicas con el proceso, estableciendo mejores relaciones y haciendo una labor de sensibilización sostenida.
- La coexistencia de varios procesos participativos en la municipalidad generó una débil participación del sector político y un mayor número de técnicos, quienes a pesar de comprender el proceso se vieron obligados a establecer prioridades. Ello ha hecho necesario fortalecer esta presencia en el aspecto político, mediante la Comisión de Participación Ciudadana, en la cual los regidores convocan previamente a reuniones de trabajo a los diversos comités según los temas a tratar; y en el aspecto técnico, pues la estrategia del presupuesto participativo implica que más personas compartan la responsabilidad de la conducción de los comités.
- Hace falta una mayor difusión del proceso y de sus resultados, lo que debe ser una tarea conjunta de la municipalidad y de la Coordinadora de los Comités de Gestión.

Principales actores involucrados

Alcalde:	Ernesto Herrera Becerra
Asesoría técnica:	David Bastidas Villanes
Unidad de Planes y Cooperación Técnica:	América Masías Muñoz
Unidad de Promoción Empresarial:	Aland Jo

LAS FERIAS DE VILLA SALVADOR

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA EL SALVADOR, LIMA

RESUMEN

Las ferias de Villa El Salvador son tres productos que, en su conjunto, tienen como objetivo promocionar el Parque Industrial de Villa El Salvador como parte de la estrategia de mercadeo que busca desarrollar el mercado en esta zona productiva. Ello se complementa con los objetivos de realizar ventas e incrementar el número de clientes de los productores participantes, además de promocionar los diversos sectores productivos de Villa El Salvador.

Las ferias de Villa El Salvador comprenden los siguientes productos:

- La feria estudiantil: ¡De todo para estudiantes y escolares! (marzo y abril)
- Expo PYME: ¡Feria nacional de la micro y pequeño industria! (julio)
- Villa Mueble: ¡La feria de confort y la calidad! (diciembre)

En las ferias de Villa El Salvador no se vende recreación ni espectáculos artísticos: sólo hay puestos de productores ubicados en el sector de la micro y pequeña industria. Si las personas que llegan a la feria encuentran espectáculos o áreas de recreación, es porque ello forma parte de los servicios ofrecidos por los organizadores. Las actividades complementarias que se realizan constantemente tienen la finalidad de que los potenciales clientes y consumidores se lleven un grato recuerdo de su visita a la feria. Así, el gobierno local ha asumido la tarea de invertir para apoyar el desarrollo industrial de Villa El Salvador, pues la micro y pequeña industria sólo podrá consolidarse si es rentable.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Lineamientos

- Promover una visión de negocios con *enfoque de marketing*. Por lo general, las PYME industriales tienen un enfoque orientado al producto que determina su estrategia de precios, lo que limita su crecimiento. La organización permite trabajar hacia un cambio de actitud en los productores de modo que su enfoque se oriente a los clientes, de modo que los productos y servicios que se ofrecen sean instrumentos para ingresar a nuevos segmentos y nichos de mercado.
- Organizar la feria como una actividad empresarial. La feria es un evento de negocios y de promoción, en consecuencia es una actividad empresarial y debe organizarse en esos términos, pues la experiencia demuestra que sólo una gestión empresarial ágil, moderna y eficaz tomará las mejores decisiones. Ello es incompatible con el sistema administrativo estatal, que suele ser lento.

* Mención Honrosa en el Concurso de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local, PROMDE, abril 2001.

- Coordinar con gremios productivos. La coordinación con los gremios productivos es necesaria, pues su participación en las ferias debe garantizar la presencia de los productores, para promocionar los sectores productivos del Parque Industrial, de la zona urbana y de sus propios talleres.
- Constituir un equipo exclusivo para la organización de la feria. Aquí se distinguen dos niveles de recursos humanos: quienes tienen un contrato con la municipalidad y quienes sólo son contratados por feria. Debe plantearse una propuesta de incentivos que permita al equipo trabajar a tiempo completo en la organización de la feria, pues un mes antes de la inauguración el ritmo diario exige diez horas de trabajo como promedio, y durante el desarrollo de la feria éste llega a las trece o catorce horas. Si no es posible ofrecer incentivos, puede trabajarse en dos turnos. Organizar una feria demanda un trabajo de tres meses en promedio.
- La feria es el resultado de un programa de apoyo a las *PYME* productivos por campañas. Las que están inscritas deben participar en un programa de capacitación y asistencia técnica en aspectos de desarrollo de producto (patronaje, diseño, moda, tiempos, tarifas, etcétera) y gestión empresarial (costos, desarrollo de marcas, decoración de puntos de ventas, capacitación de promotores, ventas y estrategias de publicidad y promoción). El resultado de todo esto es el alto grado de participación en las ferias. Para ello, es necesario convocar a todas las instituciones que tienen proyectos, programas y servicios para micro y pequeñas industrias, con el fin de atender a los sectores productivos característicos de cada feria.

Feria estudiantil: ¡De todo para estudiantes y escolares!

La feria estudiantil es más que una feria escolar: pues también ofrece productos para la etapa preescolar, la educación superior, la formación básica en oficios y el adiestramiento técnico o artístico. Tampoco se limita a ser un evento de negocios, pues permite que el magisterio conozca las potencialidades del sector de la micro y pequeña industria, la importancia del Parque Industrial de Villa El Salvador en el desarrollo integral del distrito y la necesidad de promover un ambiente pedagógico en la comunidad. En consecuencia, la feria estudiantil busca articular las potencialidades de las micro y pequeñas industrias y la educación escolar, convocando al magisterio en conferencias magistrales que tienen como objetivo aportar a la actualización de los profesores con ponentes de primer nivel.

Objetivo

Satisfacer las necesidades de niños y jóvenes para iniciar o continuar sus estudios, ofreciendo productos de calidad, garantía y a buen precio, promoviendo el Parque Industrial de Villa El Salvador y la zona urbana, donde hay un gran número de productores.

Público objetivo

La población de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y el cono sur en general. En 1999 esto representaba 142 473 alumnos matriculados, con proyección ascendente. También es necesario considerar a los alumnos de los CEO e instituciones tecnológicas, estudiantes de universidades, profesores, dirigentes de APAFA y directores de entidades educativas en general.

Los expositores de las PYME

Los sectores productivos del Parque Industrial de Villa El Salvador y de la zona urbana cuyos productos satisfacen las necesidades de los estudiantes. También se invita a aquellas empresas editoriales, instituciones educativas u ONG que ofrezcan productos y servicios para el sector estudiantil.

Líneas de producción

- Confecciones textiles. Uniformes escolares, mochilas, polos, buzos, calcetines, ropa interior, ropa deportiva y prendas de vestir para estudiantes.
- Tejido a máquina. Chompas escolares.
- Calzados y afines. Calzado escolar, deportivo, maletines, mochilas.
- Carpintería. Carpetas, módulos para niños, módulos para computadoras, biblioteca.

Tema – Conferencia	Ponente
Políticas para la modernización de la educación	Sr. Flavio Figallo Ministerio de Educación
El bachillerato y la modernización de la educación	Sr. Juan Fernando Vega
Plan de educación para Villa El Salvador	Dra. Zully Pérez Pinedo Directora de USE
Proyectos educativos institucionales en la escuela	Dra. Juana Quevedo EDUCA
Educación constructivista, métodos activos y proyectos pedagógicos	Dr. Benigno Hidalgo Instituto de Apoyo y Desarrollo Pedagógico
¿Gestión o administración de la educación?	Guillermo Sánchez Moreno Foro Educativo
Liderazgo para la educación	Alfredo Seijas Foro Educativo
Las inteligencias múltiples*	Dra. Ana Saeng Decana de la Facultad de Educación (USIL)
Innovaciones en el aprendizaje de las matemáticas	Dra. Ana Ayala Foro Educativo
Características ideales de una computadora orientada a los centros educativos	Ing. Edgar Carlos Alania Gerente de Marketing de COMPUTEC
Software educativo y su importancia en los centros educativos	Eliás Malpartida Gerente de Programas Académicos de Microsoft
Tecnología para la educación	IBM
Educación y desarrollo local	Michel Azcueta Gorostiza
Educación para el tercer milenio	León Trahtenberg

* Este tema es uno de los más importantes y prometedores para el desarrollo de una educación que valore las capacidades individuales y respete los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes, potenciando los diversos tipos de inteligencia y habilidades.

- Materiales educativos y de educación físico. Juegos didácticos, trofeos, medallas, equipo para gimnasia y pesas.
- Entidades educativas. Ecos, institutos superiores, universidades, INABEC.
- Instituciones. De promoción del empleo, como ONG, o programas gubernamentales que brinden servicios, información y orientación para la educación y la inserción laboral.
- *Empresas afines.* Editoriales, librerías, venta de útiles escolares.
- *Informática.* Computadoras, software educativos, etcétera.

Fecha de realización y horario de atención

Entre la primera semana de marzo y la primera de abril. El horario de atención al público es desde las nueve de la mañana hasta las ocho de la noche.

Nuestro aporte al desarrollo integral

Entre el 16 y el 20 de marzo del año 2001 se organizaron conferencias magistrales con el objetivo de contribuir a la actualización en nuevos enfoques educativos y considerando el desarrollo local y una visión de distrito productivo. Entre los conferencistas más importantes se encuentran los siguientes:

Expo PYME: ¡Feria nacional de la micro y pequeña industrial

Expo PYME es una feria nacional que ofrece productos de calidad y a precios razonables y que permite al consumidor tratar directamente con el productor. Si así lo desea, el cliente potencial puede visitar los talleres de producción o las pequeñas fábricas para comprobar la calidad de los procesos productivos y pasar un día de comercio y turismo en el Parque Industrial.

En Expo PYME se exhiben productos, equipos y maquinarias para la pequeña, mediana y gran empresa. Asimismo, los empresarios interesados en hacer alianzas estratégicas o en subcontratar servicios encontrarán diversas ofertas. Además, ofrece la posibilidad de vender o comprar productos de distintos lugares del país.

Objetivo

Lograr que Expo PYME ayude a incrementar las ventas en todas las ramas productivas del Parque Industrial de Villa El Salvador, para posicionarla como la actividad más importante de marketing y comercialización del emergente sector de la micro y pequeña industria del país, ofrecer oportunidades de negocios e ingresar a nuevos segmentos de mercado, con el fin de consolidar a dicho sector productivo en el marco del desarrollo económico local y regional.

Los pabellones del recinto ferial tendrán la siguiente distribución:

- Pabellón 1: El módulo PYME de Telefónica
- Pabellón 2: Dirección de Desarrollo Económico
- Pabellón 3: Restaurante
- Pabellón 4: Artesanía o muebles Pabellón 5: Oficina de la feria
- Pabellón 6: Artesanía, confecciones, calzado
- Pabellón 7: Metal mecánica, fundición, fibra de vidrio
- Pabellón 8: Muebles
- Pabellón 9: Zona de recreación, espectáculos
- Pabellón 10: Zona agrícola

Fecha de realización

Entre el 15 de julio y el 31 de julio de cada año. Hay diecisiete días de feria, con tres sábados y dos domingos, además de los días de fiestas patrias: 27, 28, y 29.

Público objetivo

Analizando la afluencia de la primera feria, el público que asistió tiene el siguiente perfil: hombres y mujeres de 25 a 40 años, con formación técnica y/o profesional, nivel socioeconómico bajo emergente y medio y con un ingreso familiar promedio de US\$ 800 a US\$ 2000. Un dato importante es la procedencia de los clientes: en muchas ocasiones vienen de distritos de clase media, como San Borja, Salamanca, Surco, Miraflores, etc.

Este segmento busca productos de las líneas de confección, calzado y muebles, con expectativas de calidad, por eso es necesario ofrecerles la seguridad de estar comprando directamente a los productores. Además, encontrarán promociones que darán mayor valor a su visita.

La función de la municipalidad es garantizar que los expositores de la feria no sólo sean industriales sino que, además, sean los mejores productores del Parque Industrial, de Villa El Salvador, de Lima y del país.

El segmento de mercado que visita la Expo PYME tiene un nivel educativo y cultural que le permite reconocer la calidad de los insumos y de la confección de los productos. Por tanto, las posibilidades de venta y de negocios permanentes depende de la actitud ética de los productores en la manufactura de sus productos y de la visión empresarial de sus negocios.

Otro segmento importante consiste en los propietarios de negocios que se pueden abastecer de lo que produce el Parque Industrial de Villa El Salvador, de Lima y de las principales provincias del Perú.

Expositores PYME

Los sectores de la micro y pequeña industria que pueden participar son los siguientes:

1. Confecciones textiles y tejido a mano
2. Calzado y productos derivados del cuero
3. Carpintería en madera: Industria del mueble para el hogar u oficina
4. Metal mecánica: Fabricantes de utensilios para el hogar, muebles metálicos, máquinas para la industria de panificación, conservadoras para negocios, máquinas para la industria de la construcción y otros
5. Fundición
6. Fibra de vidrio: Tanques de agua, tinas, jacuzzis y productos afines
7. Artesanía de Cusco, San Pedro de Cajas, La Quinua de Ayacucho y otros lugares del país
8. Alimentos: mermeladas, pastelería, mates aromáticos y otros productos
9. Flores
 - *Entidades gubernamentales.* Indecopi, Mitinci, Ministerio de la Presidencia, Prompyme, etc.
 - *Instituciones no gubernamentales y empresas.* De promoción al empleo, como ONG, o instituciones con programas que apoyen a micro y pequeñas

industrias. Las principales son Manuela Ramos, Aconsur, IPES, CID, Fovida, Banco de Crédito, Financiera Solución y diario Ojo.

Villa Mueble: ¡La feria del confort y la calidad!

Otra actividad importante que contó con el auspicio de instituciones de la mesa de trabajo PYME de Villa El Salvador -como el Banco de Crédito mediante el apoyo en publicidad y el aporte profesional de sus representantes- es la feria especializada del mueble, que se llevó a cabo en diciembre del 2000. Esta feria es parte de la estrategia de convertir al Parque Industrial el primer centro de producción de muebles en el Perú.

Gracias al apoyo del Banco de Crédito en el aspecto publicitario, esta feria ha sido visitada por más de 40 000 potenciales clientes de dicho banco, lo que contribuyó al éxito obtenido: las ventas superaron el millón de soles durante la feria y superaron los dos millones de soles comprometidos para después. Ello ha fortalecido la visión estratégica, convirtiendo a Villa El Salvador en la capital de la micro y pequeña industria, y al Parque Industrial en un mercado competitivo que beneficie a toda la micro y pequeña industria del muebles del distrito.

Aspectos transversales de las ferias de Villa El Salvador

- Unidad ejecutora
- La Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Local de Villa el Salvador.
- Lineamientos para la participación de las PYME
- Los productores que pueden participar cumplirán ciertos requisitos:
 - Deben ser micro y pequeñas industrias que ofrezcan productos de calidad en todo el proceso, desde la compra de los insumos hasta la presentación final. Si venden zapatos, deben ser de cuero; si venden muebles, la madera debe ser de buena calidad.
 - No deben tener deudas de ningún tipo con la municipalidad, pues los precios que se cobran por participar son promocionales. Lo que se busca es apoyar a los productores que quieren hacer empresa.
 - Deben tener un buen perfil crediticio: por ningún motivo puede participar una persona calificada como incobrable, morosa, tramposa o estafadora.
 - Deben ser emprendedores, estar dispuesto al cambio en función del desarrollo empresarial y no causar problemas de ninguna clase.

Para verificar la calidad de los productos se ha nombrado una comisión dirigida por el responsable de la feria y conformada por los dirigentes gremiales representativos o líderes en el sector productivo.

El recinto ferial

Se dispone de un recinto ferial de 181,72 metros de largo por 50 metros de ancho; es decir, de un área de 9086 metros cuadrados, incluidas las oficinas de la Dirección de Desarrollo Económico, el Centro de Servicios Empresariales y el Centro de Inserción Laboral Pro Empleo.

Durante la feria, el recinto debe mostrar un ambiente festivo. Para ello, se han tomado las siguientes medidas:

- Todo el cerco perimétrico está adornado con banderas y banderines.
- Frente a la entrada principal hay una berma central llena de banderas.
- Hay globos aerostáticos, como el de Coca Cola y otras empresas auspiciadoras.
- En la plaza central debe realizarse una exposición de artesanía (iglesia, cholitos, cholitas, etcétera) o de muebles. Esto depende de qué expositores se ubiquen en el pabellón 4.
- Debe haber un programa de radio de la feria, con un fondo musical apropiado al público objetivo.
- Hay cuatro puertas de acceso.
- El área peatonal para el público asistente es amplia.
- Se dispone de cuatro servicios higiénicos.
- El recinto ferial tiene un sistema de pozo de agua para el abastecimiento permanente.
- Hay juegos infantiles.

Precios

Tienen un carácter promocional, considerando los costos de inversión, los costos básicos de los servicios y de gestión y la difícil situación de algunos sectores productivos, como confecciones y calzado. Lo importante es garantizar la participación de sectores representativos de la micro y pequeña industria.

CUADRO DE PRECIOS

Pab.	PYME	Área por puesto	Puesto (S/.)	Observación
3	Restaurante	50 m ²	15% venta	Concesión por comisión de ventas
4	Muebles	6 m ²	420	Un productor puede tener varios puestos
6	Calzado, confecciones	4,5 m ²	300	
7	Metal mecánica, fundición, fibra de vidrio	6 m ²	420	
8	Artesanía	4 m ²	280	

El público: visitante, consumidor y cliente

Según la experiencia y las necesidades de información para negociar con los auspiciadores y mejorar la organización con el fin de brindar un mejor servicio a los expositores y al público, es importante desarrollar una estrategia que permita controlar el ingreso del público para cuantificar la asistencia diaria, así como recoger información acerca de los productos, del servicio de atención al cliente y de los servicios complementarios que brinda la feria.

Otra información relevante es el movimiento económico, pues permite hacer un balance de la importancia de la feria para las PYME que participan y de su impacto en el Parque Industrial. Sin embargo, aún se carece de un sustento técnico que ofrezca indicadores e instrumentos de verificación.

Para abordar dicho trabajo es necesario realizar las siguientes actividades:

- Preparar un mapa con la distribución de los pabellones y la ubicación de los puestos, que será entregado a los asistentes en la puerta de entrada.
- Hacer un sondeo de opinión para recoger las percepciones de los asistentes.
- Contar con un plan de organización de los sorteos, pues ése es un buen instrumento para medir las ventas. Es necesario hacer un control estricto para asegurar su buen funcionamiento, lo que implica diseñar un flujograma, hacer un seguimiento cuidadoso de todo el proceso para medir el movimiento económico diario y terminar con la entrega de los productos sorteados a los clientes favorecidos.

Para ello se requiere de una persona con el perfil técnico adecuado, que maneje herramientas informáticas y tenga una visión del trabajo que deseamos realizar. Evidentemente no va a hacerlo solo: deberá coordinar permanentemente con los jefes de los pabellones.

Promoción y publicidad

Promoción

Tiene como objetivo incentivar la presencia del público y ayudar a las ventas de los expositores. Para ello se deben realizar diversas actividades:

- Culturales. Conferencias orientadas a promover entre los productores y consumidores las bondades y fortalezas de los productos.
- Juegos. Módulo de juegos recreativos para niños.
- Artísticos. Teatro infantil, grupo de música, grupo de baile (danza y folklore).
- Sorteos. Sorteos permanentes, motivando la reiteración de las visitas y dando preferencia a las personas que realicen mayores compras.
- Invitaciones personales. Invitación personalizada a las instituciones registradas: colegios, CEO, instituciones, etc.

Publicidad

Tiene como objetivo comunicar y posicionar el nombre y eslogan de cada feria en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Para ello se usan banderolas, murales, afiches, volantes, perifoneo, spots de radio y televisión.

Relaciones públicas

Aseguran la difusión en los principales medios de comunicación locales y metropolitanos, para publicitar la nueva imagen empresarial del Parque Industrial y hacer de Villa El Salvador un distrito productivo, comercial y turístico.

Este trabajo permite una aproximación' con aquellas empresas e instituciones gubernamentales y privadas que pueden contribuir con la organización de la actividad a cambio de que su nombre, marca o razón social aparezca en la publicidad y promoción.

Actividades preoperativas

- Diseño de estrategias de promoción y publicidad.
- Preparación del plan de trabajo.
- Elaboración del presupuesto.

- Coordinación con la Dirección Municipal.
- Definición y establecimiento de las políticas generales de la gestión municipal con relación al desarrollo empresarial de la ciudad.
- Presentación y aprobación del proyecto de cada feria, en el marco del plan operativo municipal del año correspondiente.
- Ratificación del cronograma de las actividades.
- Conformación del equipo de trabajo y designación de responsabilidades.
- Coordinaciones con la oficina de comunicaciones:
 - Diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones.
 - Elaboración del directorio de personalidades.
 - Preparación de carpetas de presentación.
 - Elaboración y distribución de notas de prensa.
 - Coordinación con los medios de comunicación para entrevistas a autoridades municipales y participantes de la feria.
 - Coordinación para el registro fílmico de las principales actividades de la feria.
 - Coordinación para la conferencia de prensa.
- Coordinación con empresas auspiciadoras.
- Elaboración de banderolas, afiches, volantes y murales.
- Inicio de la campaña de promoción para la inscripción de participantes.
- Acondicionamiento del recinto ferial:
 - Armado de estructuras: pabellones y puestos.
 - Gasfitería de servicios higiénicos y agua.
 - Señalización de la zona de feria.
 - Instalación de carteles y banderolas
- Coordinaciones interinstitucionales para la búsqueda de auspicio:
 - Financiera Solución
 - Banco de Crédito
 - Grupo Inca Kola
 - Cervecería Backus y Johnston
 - Radio Mar
 - Radio Imperial
 - Radio Stereo Villa
 - Canal 45
 - Confederación del cuero, calzados y afines
 - IBM del Perú
- Conferencia de prensa.
- Corso.
- Ceremonia de inauguración:
 - Distribución de invitaciones a personalidades
 - Coordinación para la recepción de invitados: Senati, instituto Julio César Tello
 - Coordinación con la Dirección de Servicios Públicos para la limpieza general del Parque Industrial

- Confirmación de invitados
- Ambientación y decoración general del recinto ferial
- Pintado de parqueo.
 - Ambientación especial del lugar de inauguración
 - Colocación de toldos, mesa de invitados oficiales
 - Ubicación de sillas, instalación de equipo de sonido
 - Recepción y ubicación de invitados especiales
 - Ceremonia de inauguración
 - Apertura de instalación de la feria
 - Brindis de honor
- Clausura
- Zona de parqueo y áreas verdes
 - Con relación a la zona de parqueo, se utilizarán las avenidas colindantes al recinto ferial y se colocarán señalizaciones que permitan una mejor ubicación y, en consecuencia, una mayor seguridad para los visitantes. Durante la ejecución de la feria, los días sábados y domingos se requiere del apoyo de un policía para que el tránsito sea fluido, sobre todo la calle 7, que colinda con el recinto ferial.

Situación problema

En 1997, uno de los principales problemas de los productores del Parque Industrial era la comercialización en mercados que requirieran de sus productos. La gran mayoría sólo abastecía a las tiendas, bazares y galerías de otros distritos, por tanto su margen de ganancia era mínimo, y dependían de los intermediarios.

Un caso concreto es el de los fabricantes de muebles, quienes eran proveedores de muchas tiendas en otros distritos. Los muebles salían en blanco a las tiendas, que se encargaban de los acabados y casi duplicaban el precio de cada mueble. Hoy, todos los talleres de fabricación de muebles venden directamente, lo que ha originado el colapso de las tiendas mencionadas a tal punto que algunas de ellas se han trasladado al Parque Industrial.

Otro problema que afectaba a los sectores de calzado y confecciones se relaciona con su tipo de mercado, conformado por consumidores de los niveles socioeconómicos C y D, que sólo reparan en la variable precio. Esto no les permitía consolidarse en una lógica empresarial, pues la capacidad adquisitiva de su público era casi nula y sus productos no se vendían con la misma frecuencia que antes. Por consiguiente, la feria debía estar dirigida a consumidores de sectores emergentes, medios y medios bajos, cuya capacidad adquisitiva les permite comprar productos de calidad directamente de la fábrica, evitando el sobrecosto de los intermediarios. Esto implicó que muchos talleres que hoy están consolidados como PYME tuvieran que aprender a desarrollar productos de calidad. En ese sentido el sector de calzado es el que mejor ha trabajado esta estrategia. Veamos un caso concreto.

Calzados Medrano producía para el mercado de Villa El Salvador y tenía dos tiendas en la zona comercial más importante, ubicada en el cruce de la avenida Velasco

Alvarado y la avenida Revolución. El precio de sus zapatos oscilaba entre S/. 20 y S/. 30, y ganaba de S/. 2 a S/. 3 por cada par. Hace dos años esta empresa abrió una tienda en su taller del Parque Industrial, donde los productos son mejores en modelo, diseño y calidad y el precio de cada par varía entre S/. 35 y S/. 50.

Ahora gana mucho más por cada par de zapatos, ha cerrado sus dos tiendas en la zona comercial de Villa El Salvador y tiene tres tiendas en el Parque Industrial.

Otro problema fuerte

En estos términos, el sistema administrativo municipal no tiene una lógica empresarial: es mucho más lento y pesado. Por eso es necesario contratar a un concesionario o tener una alternativa de gestión desde la Dirección de Desarrollo Empresarial, con un enfoque dinámico y con condiciones para trabajar en forma coordinada con el equipo de feria. De este modo se tendrían recursos económicos frescos como producto de la propia generación de ingresos y podría asegurarse una gestión eficiente.

Objetivos de la iniciativa

- Posicionar el Parque como el primer productor en micro y pequeña industria, desde la estrategia de producto, calidad y servicio.
- Hacer del Parque Industrial un mercado de venta directa orientado a un segmento de nivel socioeconómico medio y medio alto.
- Apoyar a las PYME participantes como sectores productivos, con ventajas competitivas.
- Apoyar las ventas de los productores participantes.

Actores que participaron en la experiencia

Los principales actores involucrados son el gobierno local, los productores de confecciones, calzado, artesanía, alimentos, muebles, metal mecánica y fundición, así como las asociaciones de productores.

RESULTADOS

En promedio, las ferias nos arrojan los siguientes datos: se repartieron más de 24 000 cupones que, multiplicados por S/. 20 soles -el valor de cada cupón- da un valor de S/. 480 000 de venta directa al consumidor sólo en el sector de confecciones, calzado, mobiliario escolar y útiles escolares. Si agregamos la venta en los pabellones de informática y la de servicios complementarios, como bebidas y comida, y tomamos en cuenta los compromisos de ventas luego de la feria (contactos para los siguientes dos meses), en cifras gruesas estaremos bordeando los S/. 900 000 por cada feria.

Recogiendo el caso de un productor de calzado muy crítico a la Municipalidad de Villa El Salvador - que ingresó a la feria con tanto temor que compartió un puesto de 4 M2 y S/. 240 de precio con otro confeccionista- a pesar del reducido espacio tuvo un nivel de venta mayor en la feria que en su tienda de Gamarra. Si analizamos un día intermedio de ventas, como el viernes, veremos que en la feria estudiantil se facturan alrededor de S/. 1200 y en Gamarra sólo se facturan S/. 800. Esto nos da un indicio de la importancia de organizar dicha feria como un instrumento que puede contribuir a que el Parque Industrial se convierta en un centro productivo, comercial y turístico.

Según datos recogidos en la feria estudiantil, el mercado al cual llega la feria se puede segmentar de la siguiente forma:

Segmentación geográfica

La presencia de los consumidores según su distrito de procedencia y en función de los cupones depositados en las dos ánforas, sobre un universo de 8527 cupones correspondientes a compradores de 41 distritos, presentamos el siguiente cuadro:

Nº	Distrito	Número de cupones	%
1	Villa El Salvador	5118	60,20
2	Villa María del Triunfo	1959	23,00
3	San Juan de Miraflores	801	9,40
4	Chorrillos	67	0,80
5	Santiago de Surco	58	0,70
6	Lurín	51	0,60
7	Cercado de Lima	50	0,59
8	Surquillo	46	0,54
9	Los Olivos	35	0,41
10	San Juan de Lurigancho	34	0,40
11	San Borja	28	0,33
12	Rimac	27	0,32
13	San Martín de Porres	27	0,32
14	La Molina	24	0,28
15	Santa Anita	23	0,27
16	San Miguel	19	0,22
17	Miraflores	19	0,22
18	San Isidro	17	0,20
19	Callao	17	0,20
20	San Luis	12	0,14
21	La Victoria	12	0,14
22	Otros (14 distritos)	83	0,97
	Total	8527	100,00

Los resultados de este cuadro permiten contar con datos históricos para plantear una estrategia de marketing orientada a potenciar la presencia de la feria estudiantil, que muestra el indicador más alto de compras (60,2%), considerando que en todo el Cono Sur esta tasa llega a 94,7%.

Con respecto a la convocatoria en otros distritos, se notan grandes debilidades, pues éstos representan tan sólo 5,3% de los compradores. Ello demuestra que es necesario impulsar una buena estrategia de publicidad y manejo de medios, además de una convocatoria personalizada.

Cabe señalar que los clientes de nivel socioeconómico medio y medio alto no suelen depositar los cupones, ya sea porque no les interesa o porque les es más difícil regresar a la feria en los días del sorteo: Por tanto hace falta buscar la forma de cuantificar a este segmento en las próximas ferias.

Segmentación demográfica

La feria estudiantil está dirigida a escolares, alumnos de CEO e institutos tecnológicos, estudiantes universitarios, profesores y, en general, a todo el mundo estudiantil, desde la micro y pequeña industria. En ese marco, quien asiste y compra en la feria tiene las siguientes características:

- Son padres de familia y van con sus hijos.
 - Tienen entre 25 a 40 años de edad.
 - La mayoría tiene formación técnica y superior.
 - Su ocupación laboral abarca desde empleos en el magisterio hasta profesionales del sector público y privado.
 - En lo que respecta a su ubicación socioeconómica, se encuentran en el sector bajo emergente, con un ingreso mensual de US\$ 500 en promedio, o en el sector medio bajo, con un ingreso familiar mensual de US\$ 1200.
- Impacto en el Parque Industrial

Rubro productivo	Diciembre de 1997	Diciembre del 2000
Calzados	3 tiendas	120 tiendas
Confecciones	1 tienda	40 tiendas
Carpintería	6 tiendas	250 tiendas

Presupuesto y aportes institucionales

Las ferias se autofinancian.

El reto hacia el futuro

Lograr la sostenibilidad del proyecto. Se ha llegado a la cuarta versión de cada producto de feria, sin embargo es necesario afinar algunos aspectos, para lo cual debe desarrollarse un plan estratégico a partir del plan comercial de la dirección.



swisscontact