



Cuadernos PNUD

Serie Desarrollo Humano N° 7

La Identificación de Potencialidades

Conceptos e Instrumentos

Equipo para el Desarrollo Humano
Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo
Lima - Perú
2005



LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES
Conceptos e Instrumentos
Hecho el Depósito Legal N° 2005-4600
ISBN: 9972-612-18-X

Copyright ©, 2005
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD
Av. Benavides 786 Miraflores, Lima 18, Perú
E-mail: INDH-redperu@pnud.org.pe
www.pnud.org.pe

Impresión:
Imprenta San Miguel S.R.L.
Federico Villarreal 616, San isidro

Lima, Perú

Los contenidos de este cuaderno pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente.

El contenido de este cuaderno no representa necesariamente el punto de vista del PNUD, ni de las instituciones o personalidades que hayan colaborado en su formulación.

PRESENTACIÓN

En los últimos tres años el Programa de las Naciones Unidas ha venido recibiendo una creciente demanda por asistencia técnica, entre otros, en el campo del planeamiento local y regional. Esta demanda es comprensible por la puesta en marcha del proceso de descentralización que inició el actual gobierno como una de sus principales prioridades, y por la instalación de las nuevas autoridades regionales y municipales a partir del 2003, que por mandato de ley deben elaborar sus respectivos planes y presupuestos.

Paralelamente, el PNUD ha publicado dos Informes sobre Desarrollo Humano (2002 y 2005). El primero trata sobre las potencialidades y sus grados de aprovechamiento en los diferentes ámbitos regionales y nacionales. Como lo hemos expresado en anteriores publicaciones de esta Serie, plantear la concepción de las potencialidades invita a identificar lo que se tiene, lo existente y diseñar las alternativas para su mejor y más amplio aprovechamiento, en contraposición a la clásica visión asistencialista del desarrollo que espera recibir la propuesta y los recursos para la solución de los problemas. El segundo informe avanza en esta dirección y plantea la competitividad como una oportunidad para todos, dinamizando los mercados internos o locales y proponiendo mejoras de la productividad con empleo decente.

En este proceso de reflexión con los actores locales, académicos y funcionarios gubernamentales, para la elaboración de ambos Informes, fue surgiendo la necesidad de contar con instrumentos que permitan, de la manera más sencilla posible, materializar los procesos que impulsan las potencialidades y la competitividad dentro del enfoque integrador y equitativo que plantea el paradigma del desarrollo humano.

En el trabajo de campo se fue encontrando a otros socios de cooperación para el desarrollo y el ejercicio de derechos que se interesaban por semejantes propósitos. De esta forma el PNUD contó con el apoyo de OXFAM – GB para la realización de diferentes fases de este proceso delicado de diseño, aplicación y ajuste de instrumentos para el desarrollo.



En esta oportunidad el PNUD pone a disposición de la sociedad peruana y de sus dirigentes el primero de una serie de herramientas operativas que el Equipo a cargo del Desarrollo Humano del PNUD viene trabajando, La Identificación de Potencialidades. Conceptos e Instrumentos”.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de esta forma, siente que contribuye al cumplimiento de las políticas fijadas en el Acuerdo Nacional y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Pero sobre todo, con este tipo de trabajos quiere sumarse a los esfuerzos que hacen los peruanos y peruanas cotidianamente para salir adelante y construir un país con equidad y justicia social.

Xavier Michon
Representante Residente a.i.
PNUD – Perú



PREÁMBULO

La presente documento pretende ser un instrumento referencial para líderes y dirigentes de entidades tanto del sector público como privado, comprometidos con el impulso a procesos de creación o consolidación de empresas o cadenas productivas, en el marco de los objetivos relacionados con los Planes Estratégicos de desarrollo regional y local.

Los Informes sobre Desarrollo Humano publicados para Perú, tanto del 2002, que tuvo como eje temático el aprovechamiento de las potencialidades definidas como los recursos naturales, humanos, sociales, económicos y de infraestructura no explotados, mal explotados o explotados insuficientemente; y el recientemente lanzado en abril del 2005 como un esfuerzo secuencial a este tema, que tuvo como lema "Hagamos de la Competitividad una Oportunidad para Todos", son los que le dan marco conceptual del presente documento.

En base a los argumentos centrales de esos Informes se ha formulado el presente trabajo que trata de orientar ejercicios de identificación de las potencialidades regionales, con un enfoque de desarrollo humano.

El documento tiene tres partes o secciones que son complementarias. En la primera se exponen aspectos conceptuales y analíticos que facilitan la comprensión de las potencialidades y de los requerimientos para su aplicación. En la segunda, se presenta una metodología operativa para realizar un ejercicio práctico de identificación y evaluación general de las potencialidades, en un territorio predeterminado. En la tercera se reproducen los informes técnicos de dos ejercicios prácticos, realizados en las Provincias de Ica y de Víctor Fajardo, en Ayacucho, que pueden ser referentes para esfuerzos similares. Estas aplicaciones han permitido ajustar las metodologías originalmente elaboradas y validarlas en la forma de Talleres Participativos con representantes tanto de entidades gubernamentales como de organizaciones sociales, especialmente de aquellas que están ligadas al quehacer empresarial.

La Identificación de Potencialidades, responde a la necesidad recurrente de autoridades y organizaciones sociales de contar con instrumentos de gestión para el desarrollo regional y local, con información actualizada y lo más precisa posible, sobre aquellas actividades productivas que, sustentadas en potencialidades competitivas disponibles impulsarían procesos de



desarrollo en esos ámbitos territoriales. En resumen, el documento postula un abordaje conceptual de las potencialidades y su conversión práctica en procesos de producción competitivos, compatibles con el paradigma del desarrollo humano sostenible, en el sentido de promover la democracia, superar la pobreza, descentralizar el aparato productivo y auspiciar un trato racional del medio ambiente. Constituye, por lo tanto, un referente fundamental para los diseñadores y ejecutores de Planes de Desarrollo Concertados en general y de Planes Regionales de Competitividad en particular.

Las pautas conceptuales y procedimientos operativos contenidos en este trabajo son suficientemente flexibles como para adecuarse a distintas zonas y a la diferente disponibilidad de recursos materiales o logísticos para su aplicación.

Este trabajo ha sido elaborado fundamentalmente por mis colegas **Raúl Lizárraga Bobbio y Jorge Bernedo Alvarado**, especialistas y miembros del Equipo a cargo del Informe Nacional sobre Desarrollo Humano del PNUD. Al agradecer el esfuerzo y la dedicación de los autores deseo extender este agradecimiento a las autoridades locales, colegas de organismos no gubernamentales, técnicos y funcionarios de dependencias gubernamentales y personal técnico y académico que en las diferentes regiones donde se ha aplicado y ajustado esta guía. Ellos han sabido nutrirla con sus observaciones y aportes.

La presente publicación se da en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica del PNUD con OXFAM-GB, quien ha aportado el financiamiento para la edición y distribución, de este documento. A esta institución nuestro agradecimiento y estima, por colaborar con el empeño de un país mejor.

Luis Vargas Aybar
Coordinador General
Informe Nacional sobre Desarrollo Humano
PNUD - Perú



CONTENIDO

PARTE A IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES

CAPITULO I.	El Enfoque de las Potencialidades.....	11
CAPITULO II.	Las Potencialidades: sus niveles de análisis para la gestión del desarrollo.....	15
CAPITULO III.	Retos operacionales en la medición y evaluación de las potencialidades.....	23
CAPITULO IV.	Acciones a desarrollarse en el plano organizacional.....	27
FLUJOGRAMAS	29

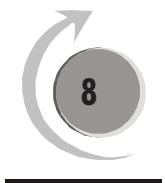
PARTE B TALLER DE POTENCIALIDADES PROCEDIMIENTOS Y MATERIALES OPERATIVOS

CAPITULO I.	Actividades preparatorias del Taller.....	39
CAPITULO II.	Formatos e Instrucciones para el desarrollo del Taller.....	49
CAPÍTULO III.	El Informe.....	71

PARTE C INFORMES DE DOS EXPERIENCIAS

CAPITULO I.	Informe sobre el taller de identificación de potencialidades del Municipio Provincial de Ica.....	77
CAPITULO II.	Informe sobre el taller de identificación de potencialidades del Municipio Provincial de Víctor Fajardo del Departamento de Ayacucho.....	93





PARTE A

LA IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES





10

CAPITULO I.

EL ENFOQUE DE POTENCIALIDADES

Las fortalezas conceptuales del enfoque de Potencialidades

La movilización de las potencialidades, entendidas como capitales o recursos¹ inadecuada o insuficientemente aprovechados, conduce a activar procesos de crecimiento del aparato productivo y del empleo. Implica la creación o consolidación de unidades o cadenas productivas concretas que, bajo determinadas condiciones y estrategias (cómo, cuándo, quiénes, dónde) internas y externas a cada localidad y proyecto, pueden sustentar procesos de desarrollo humano².

El enfoque de las potencialidades tiene un sentido innovador, positivo e integral, para lograr objetivos relacionados con el desarrollo humano, porque:

- Parte de lo que se tiene y no se usa, o se usa de manera insuficiente, para alcanzar lo que no se tiene; buscando promover el máximo aprovechamiento posible de las capacidades, recursos y valores que las sociedades disponen o están dispuestas a conseguir para mejorar sus condiciones de vida;
- Supera los modelos sobre el desarrollo que parten de consideraciones casi exclusivamente económicas (insuficientes para abarcar la complejidad del desarrollo);
- No se limita a los análisis de necesidades o demandas insatisfechas que, en principio, responden a situaciones socialmente críticas mas que a visiones o “imágenes – objetivo” para el futuro del desarrollo nacional, regional y local; y que pueden derivar hacia una extremada presencia de programas de inversión humanitaria. Estos programas son temporalmente justificables pero resultan insuficientes para responder a los objetivos del desarrollo humano sostenible³;
- Asume las aspiraciones complejas de las personas y de las colectividades en un país cultural, social, económica, geográfica y políticamente muy diverso.
- Los criterios y orientaciones metodológicas que lo sustentan tienen una lógica suficientemente rigurosa como para orientar los esfuerzos de las entidades públicas y/o privadas que operan en los niveles regional, subregional y local, en la formulación y gestión de Planes Estratégicos Concertados, compatibles con el desarrollo humano sostenible.

La combinación y la articulación – más que la sola presencia - de los diferentes recursos y de sus respectivas potencialidades, determina las posibilidades de desarrollo en un territorio. Existirán zonas o regiones con mayor número de recursos potenciados que otras. En estos casos una estrategia obvia consiste en impulsar las potencialidades en las regiones que tienen ese privilegio. En los territorios menos privilegiados en tal sentido, se debe inducir a la intensificación en el uso de las pocas potencialidades que tienen y a la promoción de otras actividades colaterales no

¹ Recursos o capitales: naturales (yacimientos mineros, biomasa marina, tierra, bosques), físicos o infraestructuras (plantas industriales, sistemas energéticos y redes viales), humanos (capacidades, destrezas y nivel educativo), sociales o institucionales (organizaciones públicas y privadas), económicos o financieros (colocaciones bancarias de fondos para inversión o capital de trabajo).

² Esta visión sistémica de las potencialidades se esquematiza en varios de los Flujogramas que aparecen al final de esta Parte.

³ Esta sustentación aparece en los ensayos e informes sobre el desarrollo humano del PNUD; y particularmente en su “Informe sobre Desarrollo Humano, Perú 2002. Aprovechando las Potencialidades”.



La metodología planteada por el enfoque de las potencialidades es suficientemente amplia y flexible como para adecuarse a las particulares características geográficas, económicas y sociales, así como a la diferente gama de recursos o capitales disponibles en cada región, zona o localidad donde se apliquen.

En todo caso, representa una opción no excluyente de otros instrumentos que tienen propósitos similares; especialmente en cuanto al "aterrizaje" en proyectos de inversión, unidades y cadenas empresariales mediante determinadas combinaciones de factores o recursos de diferente tipo: naturales, físicos, económicos o financieros, humanos e institucionales.

tradicionales pero viables, que pueden estar ligadas a la importación de recursos o insumos de otros lugares⁴.

Para lograr un resultado más funcional, operativo y práctico se precisaría avanzar hacia análisis de preinversión o de factibilidad, con localizaciones, dosis concretas de recursos y obtención de rentabilidades positivas. Las presentes pautas no tienen ese nivel; pero lo inducen.

De las potencialidades a las competitividades

La identificación de sectores, conglomerados o tipos de proyectos con potencialidades positivas, constituye una primera plataforma para propiciar proyectos y cadenas productivas que generen empleo, ingresos y bienestar con equidad. Para motivar procesos eficientes y eficaces en ese sentido, las potencialidades deben propiciar consistentemente:

- El uso de vocaciones productivas y ventajas comparativas. Este enfoque se liga directamente con el tema de las productividades y "competitividades". Se asume que el logro de este tipo de metas intermedias está condicionada a la aplicación de factores "detonantes" o de "arrastre" a los procesos productivos; dentro de los cuales pueden destacarse la empresarialidad, el liderazgo, la predisposición de promotores o empresarios a invertir y arriesgar considerando que estos tienen el rol de aglutinadores de los factores de producción;
- La presencia de políticas favorables para una adecuada inserción de los bienes o servicios producidos, en los mercados internos o externos. Al respecto es importante señalar que si bien la oferta de algunos bienes o servicios puede generar su propia demanda, ya sea por su carácter excepcional o por su novedad, en la mayor parte de los casos la demanda puede limitar la oferta y, en consecuencia, el uso de las potencialidades.
- Un rol proactivo de las diferentes instancias del Estado, y particularmente la acción promotora de los gobiernos regionales.

En términos empresariales, las competitividades de los recursos potenciados reflejan el resultado de la acción conjunta de factores y comportamientos que le permiten a un producto ocupar ventajosamente segmentos de un mercado. En tales términos, el grado de competitividad de las unidades productivas depende de factores endógenos (tecnología utilizada) o exógenos (normatividad arancelaria, relación de precios, sistema vial).

⁴ En los Flujogramas 3 y 4, se muestra esquemáticamente esta opción integradora de los recursos potenciados que debieran impulsarse para lograr el desarrollo en un determinado territorio.

Las competitividades se definen, entonces, como las capacidades de las empresas, para competir con otras, en base al manejo de los costos, productividades y rentabilidades de los factores que entran en las funciones de producción. Incluyen, así mismo, aspectos relacionados con la exclusividad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios que ofertan en los diferentes tipos de mercados⁵.

Una visión empresarial estrecha de las potencialidades y competitividades auspicia básicamente estrategias orientadas hacia una participación dominante en el mercado y la maximización de las ganancias, como fines por sí mismos. Con el enfoque del desarrollo humano, las potencialidades y las competitividades de empresas y productos constituyen una categoría económica y social más amplia y aceptable, en al menos dos sentidos. Primero: incluye otros actores distintos a las empresas o productos: personas no solo como consumidoras sino que también y esencialmente como fines del desarrollo, organizaciones sociales que se alían en la lucha por el desarrollo, ordenamiento más eficiente del territorio. Segundo: considera a la competitividad como un medio para lograr objetivos o resultados capaces de mejorar el bienestar de las personas y de sus entornos colectivos.

El tratamiento práctico de las potencialidades organizadas en funciones de producción competitivas admite varias vías de acceso:

- Por unidades específicas de producción de bienes o servicios individualmente considerados;
- Por sectores o ramas de producción (conjunto de empresas que producen bienes o servicios iguales, complementarios o equivalentes⁶). En este aspecto se introducen los criterios de paquetes de proyectos y conglomerados empresariales vertical u horizontalmente articulados, lo que hoy se conoce con el nombre de "clusters" o cadenas productivas.



⁵ El Flujograma 5 denota la correlación funcional de las potencialidades con las competitividades.

⁶ Agrupadas, por ejemplo, en categorías sectoriales o actividades establecidas por la "Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas -CIIU"; cuya versión simplificada se incluye.



14

CAPITULO II.

LAS POTENCIALIDADES: SUS NIVELES DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

El manejo adecuado de las potencialidades requiere distinguir cuatro niveles de análisis con sus respectivas secuencias:

- *El nivel de la identificación y estimación;* que debe dar origen a un inventario con la definición y medición de los recursos o capitales específicos y sus respectivas potencialidades;
- *El nivel de la organización de las potencialidades en términos productivos;* donde se busca combinar diferentes recursos (“factores”) potenciables en “funciones de producción” de bienes y servicios concretos. Es fundamental categorizar los proyectos según sus grados de información o sustentación: idea, perfil ampliado, prefactibilidad, factibilidad, expediente técnico. Se trataría en la práctica de un “Banco Calificado de Proyectos”;
- *El nivel de la validación de las potencialidades en función del desarrollo humano;* que debe originar una matriz cuyo objetivo es realizar una estimación cualitativa y cuantitativa (cuando sea posible) de los impactos generados por los posibles proyectos, desde el punto de vista del bienestar colectivo, de la equidad y de la solidaridad;
- *El nivel del traslado de los productos validados a los Planes Concertados de Desarrollo;* que se deriva en acciones concretas de los gobiernos regionales o municipales y del resto de los actores inmersos en el quehacer productivo.

El primer nivel. Identificación y estimación de potencialidades

Por corresponder a recursos o capitales muy variados, las potencialidades se manifiestan en unidades, magnitudes y dimensiones conceptuales diferentes, las que deben identificarse y valorarse mediante procedimientos alternativos que reconozcan esas diferencias⁷. Así por ejemplo, son potencialidades:

- Reservas probadas por explotarse en el caso de los recursos mineros;
- Utilización ampliada de las infraestructuras de riego disponibles, que podrían elevar los rendimientos de las tierras labrantías, en el caso de un recurso físico agrario;
- Capacidad industrial no utilizada, en el caso de un recurso físico fabril;
- Existencia de personas con formación educativa y profesional en el manejo de equipos mecánicos dedicados a la industria, aún no ocupadas o subocupadas, en el caso del recurso humano
- Disponibilidad de crédito para inversiones reproductivas, en el caso del recurso financiero;
- Iniciativas de gremios empresariales para impulsar inversiones, insuficientemente utilizadas, en el caso del recurso institucional.

El punto de partida para las aplicaciones debe reconocer el concepto de potencialidad, como un margen entre las presentes disponibilidades de recursos y los recursos que están siendo inadecuadamente utilizados.

⁷ La posibilidad de un tratamiento único a las diferentes potencialidades, solamente cabría si fuese posible valorarlas monetariamente. El intento se hace complejo y a veces subjetivo con potencialidades que difícilmente pueden monetizarse (valores, organizaciones sociales).



El conocimiento de las potencialidades (**P**), en este nivel de análisis, implica recorrer los siguientes tres pasos:

- *Definición de la unidad de medida o indicador para cada recurso actualmente utilizado o con posibilidades de ampliar su uso* (hectáreas, toneladas, cabezas de ganado, kilowatios, personas con determinado grado de capacitación, organizaciones sociales y económicas con representatividad, depósitos del sistema financiero, etc). Esta definición no siempre es categórica. En determinados casos, es preciso recurrir a criterios específicos que permitan un mejor acercamiento posible a la estimación de los recursos.
- *Identificación y cuantificación general de los recursos o capitales en uso (**RU**) y de los recursos disponibles (**RD**)* que podrían aprovecharse en la región local como sustento del mejoramiento o crecimiento de su base productiva. Esta identificación y cuantificación, para un año o periodo predefinido, puede conseguirse de fuentes secundarias existentes en diferentes entidades, mapas de recursos; así como de fuentes primarias en la forma de encuestas, entrevistas o Talleres como el que se propone en este documento; y mejor aún de una combinación de ambas fuentes.
- *Estimación de las potencialidades*, mediante una "resta" de los valores o volúmenes actualmente utilizados de esos recursos (**RU**), con el grado de su utilización adicional posible (**RD**) bajo condiciones cercanas a "lo óptimo". En consecuencia, el planteamiento se expresa en la siguiente ecuación:

$$P = RD - RU.$$



16

Algunas de las fuentes de información más recurridas tanto al nivel nacional como regional o local son las siguientes: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI; Universidades; Centros de Investigación como el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana - IIAP; organismos de Promoción de Inversiones o exportaciones como PROMPEX; el Consejo Nacional de la Competitividad que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros; Gremios Empresariales como las Cámaras de Comercio e Industrias, ADEX, IPAE, la Sociedad Nacional de Industrias o la Federación de Productores de Calzado; Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE; Consultoras; Organizaciones No Gubernamentales; Proyectos Especiales de Desarrollo; Projectistas Particulares; Gobiernos Municipales y Regionales; entidades sectoriales del Gobierno Central, Superintendencia de Banca y Seguros.

La valorización del grado de subutilización de los recursos potenciados no siempre es fácil. Varios criterios asociados a determinadas coyunturas económicas o a aplicaciones tecnológicas deben previamente asumirse. Un ejemplo de esta tarea es la selección de indicadores, utilizada en el Informe sobre Desarrollo Humano, Perú 2002, tal como aparece en el siguiente cuadro.

El segundo nivel. Organización de las potencialidades en términos productivos

Este nivel de análisis identifica y estima, con un alcance genérico, posibles combinaciones entre los recursos específicos potenciados o factores para conformar "líneas de productos" o, en el mejor de los casos (cuando la información está disponible), "funciones de producción" generadoras de bienes o servicios concretos. Permite el hallazgo de determinadas posibilidades básicas

para potenciar el aparato productivo y los procesos de desarrollo humano regional, subregional o local, a partir de las potencialidades identificadas según las orientaciones planteadas en la categoría anterior.

ALGUNOS INDICADORES DE POTENCIALIDADES

CAPITAL	RECURSOS Y/O CAPITALES UTILIZADOS (RCU)	RECURSOS Y/O CAPITALES DISPONIBLES (RCD)	UNIDADES DE MEDIDA
NATURAL	Producción actual de cobre	Reservas probadas cobre	Miles de TM Fina
	Producción actual de plomo	Reservas probadas plomo	TM Fina
	Producción actual de zinc	Reservas probadas zinc	TM Fina
	Producción actual de plata	Reservas probadas plata	Kg Fino
	Producción actual de oro	Reservas probadas oro	Gr Fino
	Producción actual de hierro	Reservas probadas hierro	Miles de TM Fina
	Producción actual de petróleo	Reservas probadas petróleo	Miles de barriles
	Producción actual de gas	Reservas probadas gas	Millones de p ³
	Superficie cosechada	Tierras aptas para cultivos	Hectáreas
	Pastos naturales en uso	Total pastos, con o sin manejo	Hectáreas
	Bosques en explotación	Total montes y bosques	Hectáreas o m ³
	Captura de peces y crustáceos	Biomasa capturable estimada	Toneladas métricas
	Ganado, especies mayores	Se está estudiando el indicador	Cabezas
FISICO Y FINANCIERO	Inversión pública focalizada en un determinado período anterior	Inversión pública total en el Presupuesto vigente	Millones de soles constantes de un año base
	Producción Industrial	Capacidad instalada	% capacidad instalada
	Utilización de energía eléctrica	Potencial energético	Megawatios
	Colocaciones en el Sistema Financiero	Depósitos del Sistema Financiero	Millones de soles
	Camas hoteleras en uso	Capacidad instalada de camas	% capacidad instalada
HUMANO	Subempleo por calificación	Pleno empleo de PEA educada	% PEA ocupada

En términos prácticos, este análisis es el que finalmente importa, porque se traduce en posibles proyectos o unidades empresariales y porque asume que cada factor o recurso adquiere un valor efectivo sólo si se articula con los otros. Estimula o avanza hacia la conformación de Bancos Calificados de Proyectos o Programas de Inversión tanto para el sector público como privado. Sin embargo, estos Bancos deben diferenciar aquellos proyectos que están en sus fases preliminares (ideas, perfiles generales), de otros que tienen un nivel avanzado para la toma de decisiones y su realización efectiva (estudios de factibilidad, expedientes técnicos).

La potencialidad de cada recurso o capital dibuja una aproximación parcial a las posibilidades productivas y al desarrollo en una zona⁸. Mientras no se logre articular todos los recursos o

⁸ La existencia de un recurso natural (yacimientos mineros) no explotado o sub explotado es, por sí mismo, una potencialidad vigente pero estática. Sin la acción de fuerzas empresariales, financiamiento, infraestructuras y personas que constituyan una unidad empresarial, esta potencialidad no se realiza y el yacimiento representa solo un "stock" que carece de valor efectivo actual.

capitales (naturales, físicos, económicos o financieros, humanos e institucionales) la puesta en valor real de estos recursos no podrá lograrse.

La viabilidad de cada proceso producto requiere de marcos macroeconómicos e institucionales (públicos y privados) eficientes para articular y movilizar las potencialidades. Estos ambientes implican contextos jurídicos claros, políticas económicas inductoras a la inversión competitiva, propensiones positivas de los empresarios actuales o potenciales a invertir, mercados abiertos y con opciones equitativas para su acceso, tecnologías disponibles, conductas ligadas a la empresarialidad, rentabilidades positivas (económicas y sociales) de los proyectos, democracia, equidad social, respeto al medio ambiente.

Por lo tanto, se requiere activar un esfuerzo dirigido a ligar los diferentes tipos de capitales potenciables para obtener un bien o servicio determinado. Se trata de adoptar estrategias que permitan realizar decisiones y estímulos internos y externos que viabilicen la instalación de empresas o proyectos.

En el caso de una fábrica de láminas de cobre, por ejemplo, supone combinar las destrezas de mineros y funcionarios administrativos (potencial del recurso humano); con los equipos y plantas de procesamiento para extraer y fundir minerales (potenciales natural y físico); recurriendo a los créditos necesarios que serían negociados (potencial del capital financiero) para comprar energía con la cual hacer funcionar los cargadores frontales y los hornos. El resultado final es la producción competitiva, en volumen, oportunidad y calidad, de láminas de cobre (producto final).

Cuando uno o más de los ingredientes que promueven la combinación de recursos potenciales no concurren en la producción, o son insuficientes y mal administrados, este complejo proceso articulador y funcional se bloquea o fracasa. En tal caso, las potencialidades de cada recurso y sus posibilidades generales para impulsar el crecimiento del aparato productivo, se mantienen en un plano figurativo o teórico.

Los siguientes pasos llevan a la realización de este nivel de análisis:

- *Establecer como insumo las identificaciones y estimaciones de los recursos específicos y sus correspondientes potencialidades, como se consigna en el primer nivel de análisis.*
- *Estimar en términos generales la disponibilidad y la cantidad con la cual cada recurso específico debería (o podría) concurrir en un proceso de producción; teniendo como base o referencia previa la escala o tamaño de la producción (oferta) del proyecto o empresa, según la tecnología prevista y el mercado al cuál concurriría. Una opción mínima sería la de establecer con los mismos criterios generales "líneas" de posibles proyectos o productos potenciables. En principio se trata de formular un Proyecto nuevo o de ampliar alguno que este funcionando; lo cual implica estimar las inversiones que serían comprometidas. Se pueden diseñar funciones de producción tentativas que respondan a dos posibilidades generales:*
 - Planteo de una demanda rígida predeterminada;

- Previsiones de expansión progresiva de la empresa o proyecto considerando mercados (demandas) crecientes. Esta opción es válida cuando no existen estudios sustentatorios (prefactibilidad, factibilidad) para una nueva combinación de recursos potenciables o cuando se trata ampliar una empresa en funcionamiento.
- *Establecer el tipo de asociación empresarial o unidad ejecutora* (gestores, inversionistas) que conduciría el proyecto o empresa; y hacer funcionar las decisiones de naturaleza gerencial que permitan que los diferentes factores o recursos formen una función de producción lista para operar. Este paso incluiría el cumplimiento de gestiones administrativas, de requisitos legales previos al arranque del proceso productivo y la participación de un agente (empresario) dispuesto a afrontar funciones de producción.
- *Definir y realizar las estrategias que permitan el arranque y desempeño de uno o más proyectos o empresas* que serían consolidadas. Esto puede implicar la realización de convenios o decisiones para, entre otras cosas:
 - Compartir tecnologías relativamente exclusivas o costosas;
 - Lograr los financiamiento complementarios al capital propio;
 - Delinear formas dinámicas y consistentes de mercadeo con proveedores, intermediarios o consumidores finales;
 - Capacitar al personal responsable de los diferentes aspectos del proyecto o empresa;
 - Efectivizar las obligaciones administrativas para el funcionamiento de las empresas (licencias de Alcaldías, verificaciones de algunos Ministerios como los de Salud y Trabajo).

De esta manera, se estaría al menos disponiendo, para algunas potencialidades definidas, sus componentes productivos, y en todo caso, las alternativas para aprovisionarse de ellos (fuera de la localidad); lo cual es perfectamente plausible en economías abiertas a los intercambios interzonales.

El tercer nivel. Validación en función del Desarrollo Humano

En este nivel se califica y priorizan los proyectos o combinaciones de recursos potenciables según sus mayores impactos sociales y económicos positivos, con la orientación del paradigma del desarrollo humano, en las zonas donde se han programado. Es decir, las combinaciones de potencialidades o "funciones de producción" deben generar proporcionalmente más empleo, mayores ingresos, mejores condiciones de trabajo, mayores bienes y servicios a disposición de la comunidad. En este nivel, el esfuerzo consiste, esencialmente, en la conformación de matrices donde figuren las diferentes potencialidades específicas convertidas en líneas de posibles proyectos o unidades productoras de bienes o servicios, priorizadas según sus impactos positivos sobre:

- La base económica, la distribución del ingreso, el empleo
- El bienestar, de acuerdo con los valores y concepciones de cada grupo social; pero que finalmente al menos resuelva las necesidades vitales (sociales y materiales) de las personas,
- La relación inversión-empleo,
- El resguardo del medio ambiente,
- La consolidación de gremios laborales y empresariales,
- Los roles "polarizadores" de determinados centros poblados,
- El rescate y la puesta en valor de cultivos o crianzas tradicional con interesantes perspectivas de mercado,



Luego de la implementación de las rutinas metodológicas planteadas anteriormente, los responsables de la promoción del desarrollo en la región, zona o localidad, tendrán que aplicar criterios y formatos para el seguimiento y la evaluación de los resultados (cumplimiento de metas) e impactos (cambios sociales y económicos) esperados como consecuencia de los esfuerzos realizados.

Implica analizar los proyectos y empresas que se han considerado promover, para establecer sus prioridades y complementariedades. Tendrán mejores calificaciones aquellos proyectos y empresas que requieran de un mayor número de recursos locales potenciables y que estén disponibles; que muestren mayor efectividad en el cumplimiento de sus metas y que generen mayores impactos o efectos sociales y económicos positivos sobre los entornos sociales en los cuales se está trabajando.

Las respuestas y escenarios que surgen de los respectivos informes analíticos de seguimiento y evaluación servirán para realizar ajustes sustantivos en las propias metodologías, así como en las estrategias orientadas a impulsar cadenas productivas y lograr objetivos de desarrollo humano sostenible.

Un acercamiento metodológico para abordar los esfuerzos relacionados con el análisis de "impactos" y "prioridades" de cada combinatoria de factores o recursos potenciables (traducidos en proyectos o empresas), es el desarrollo de una matriz de calificación y una evaluación de los componentes de la producción. De estos instrumentos, se tiene una primera aproximación de las Potencialidades. Este ejercicio debe facilitar una comprensión más clara de las condiciones que el desarrollo humano debe imponer al sistema productivo, para que éste sea a la vez el motor del desarrollo social.



20

Cuarto nivel. Traslado de los productos validados a Planes Concertados de Desarrollo

Los Planes Estratégicos Concertados deberán incorporar los resultados de los ejercicios propuestos en los niveles anteriormente señalados; para servir efectivamente como un derrotero de la gestión de las autoridades pertinentes y de la población organizada.

Aquí los criterios y metodologías están fuertemente enlazados con los conceptos de "procesos" y "sistemas", que se asumirían en los Planes Estratégicos; donde se articularían los diferentes Programas y/o Proyectos orgánicamente priorizados. Este ejercicio tendrá su sentido económico territorial si se encuadran por "ejes", "corredores" de intercambio, zonas calificadas como "críticas" por los problemas sociales o geopolíticos que contienen, o por cuencas. En general los alcances de la propuesta tendrán generalmente una escala interprovincial o regional.

Con esta fórmula se podrá disponer de visiones y escalas territoriales alternativas sobre cómo impulsar procesos sustantivos de desarrollo humano. Se trataría de un enfoque de contrastes, que es útil para los constructores de las políticas macro y sectoriales. Sin embargo, los análisis comparativos no son los más importantes porque finalmente el propósito es identificar recursos potenciales competitivos y las formas (estrategias) para su movilización en determinados territorios⁹.

⁹ En los Flujogramas 6 y 7 se esquematizan respectivamente los procesos de formulación de Planes Estratégicos Concertados y del tratamiento selectivo de proyectos específicos como el nivel más concreto y operativo de estos Planes.

La pobreza y la marginalidad pertinaz, particularmente en las zonas rurales, serranas y selváticas, alejadas de los centros del poder; así como la heterogeneidad existente entre las diversas zonas del país en cuanto a la disponibilidad de recursos económicos, sociales, educativos; las oportunidades de trabajo; la existencia de sistemas de transporte que conecten a las comunidades y productores con mercados existentes; sustentan la postura de un rol proactivo del Estado. Sustentan también la adopción de poderosos instrumentos que aceleren y consoliden los procesos de descentralización económica y política.

En ese marco, es fundamental reconocer la conveniencia de contar con un Estado premunido de roles activos; y no solamente como un arbitro subsidiario del comportamiento autónomo de los diferentes actores sociales. En tal sentido, además de las políticas económicas y soportes administrativos del Gobierno Central para impulsar la competitividad en sectores considerados como críticos, prioritarios o estratégicos (como el agrario y el energético), debe reconocerse los derechos y obligaciones de los Gobiernos Municipales y Regionales para intervenir o auspiciar directamente esa línea, tal como lo mandan sus respectivas Leyes Orgánicas y la Ley de Bases de la Descentralización.





CAPITULO III.

RETOS OPERACIONALES EN LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES

Manejar los criterios y ejercicios propuestos en estas Pautas requiere considerar varias situaciones prácticas:

- *La escasez o la inconsistencia de información y la reducida capacidad financiera de los posibles usuarios*, para organizar una mínima (pero suficiente) Base de Datos al nivel regional o local. Sin embargo, existen formas simplificadas y baratas de acopiar información, a partir de algunos sectores o instituciones (Universidades; Salud, Educación, Agricultura, Minería)¹, o de personas calificadas (investigadores, maestros, promotores de salud, coordinadores de programas de compensación social). Esta tarea es una de las más importantes para establecer las inercias institucionales. Es recomendable examinar la calidad y validez de la información secundaria, para quedarse con la aceptable y desechar la dudosa. Peor que no tener información es tener una mala información.

En los frecuentes casos de carencias informativas de naturaleza secundaria, se aplicarían encuestas selectivas, cuestionarios y reuniones con grupos focales que manejen temas prioritarios relacionados con las potencialidades y el desarrollo de la zona y de su entorno. Para dicho fin, será necesario contar con una Cartografía Básica para ayudar a definir espacios o zonas en las cuales se aplicarán las pautas metodológicas: Mapas Topográficos, Sistemas Viales; Flujos de Intercambio y Sistemas Urbano – Rurales. Existen sistemas georeferenciados que tienen una extraordinaria versatilidad para apoyar estos procesos.

- *La complejidad para asumir los indicadores y variables con las cuales definir adecuadamente los recursos disponibles y sus respectivas potencialidades*: toneladas, megawatios, cabezas de ganado, grado de profesionalización de las personas, hectáreas cultivables estandarizadas según calidades de los suelos y pendientes, capacidades y funcionalidad de las asociaciones comunitarias.

Cuando se cambian los capitales o recursos, no solamente se alteran las unidades de medición, sino también los conceptos mediante los cuales puede establecer la potencialidad. En la práctica se utilizan procedimientos diferentes, según las características de cada capital o recurso. Tales pueden ser:

- La diferencia entre recursos de existencia probada y los que pueden explotarse;
- La diferencia entre recursos captado y colocados, en el caso del sistema financiero;
- La diferencia entre lo apto y lo utilizada, como en tierras de uso agrícola;
- La diferencia entre lo existente y lo utilizado, como en infraestructura pública (edificaciones) u hotelera (camas);
- La diferencia entre la inversión en recursos humanos y su empleo en la producción;
- La diferencia en un punto alto de la producción tomado como máximo y la magnitud presente, bajo la condición de cambios no significativos del sistema de producción.



Esto último, ocurre particularmente con determinados recursos renovables (ganado, tierras de cultivo o pasturas) sobre los cuales opera una gran dinámica tecnológica, climática y económica o social y que, además, responden a funciones de producción y a estilos empresariales muy heterogéneos en cada zona.

- *Las pautas (criterios y metodologías) correspondientes al tratamiento de las Potencialidades deben permitir su identificación y relativa medición en dos dimensiones territoriales.* La primera referida a grandes espacios regionales (Macrorregiones o Ejes de Desarrollo e Integración Regional). La segunda referida a ámbitos relativamente menores de carácter subnacional: cuencas, distritos, circuitos de intercambio multiprovinciales, conjuntos de comunidades campesinas. Esta consideración conduce a buscar una definición de "lo local" en función del objetivo de identificar y estimar Potencialidades¹¹.

En el primer caso (grandes regiones compuestas por posiblemente más de 4 Departamentos heterogéneos e insuficientemente conectados física o económicamente), existe el riesgo de producir Proyectos o Programas difícilmente manejables porque carecen de superestructuras político – administrativas que los auspicie a ese nivel o porque los factores (recursos) que constituyen una función de producción carecen de un contexto social y territorial cercano con el cual se identifiquen. Sin embargo, tienen la virtud de abrir perspectivas económicas y territoriales más amplias (economías de escala) en términos de estrategias de ordenamiento territorial y de desarrollo sustantivo hacia el largo plazo, como es el caso de las macro regiones en actual proceso de configuración¹².

La Selva, por ejemplo, que abarca alrededor del 60% del territorio nacional tiene una configuración muy diferenciada de sus potencialidades. Por lo tanto, requiere de un tratamiento ecológica y económicamente subregionalizado, como las correspondientes al Huallaga Central, o a los ámbitos marcados por su posición fronteriza. En otros casos, las potencialidades estarán conectadas a Ejes de Intercambio o Grandes Proyectos de impacto supradepartamental, como son los grandes proyectos de riego y energía en el Norte (Chavimochic, Olmos); por los Grandes Circuitos Turísticos (Circuito Turístico del Sur que incluye básicamente a Puno, Cusco, Arequipa y Madre de Dios); o por el Proyecto Gasífero de Camisea; o por los Corredores Bioceánicos impulsados por el IIRSA.

En los casos de localidades o distritos con superficies, poblaciones, infraestructuras y servicios reducidos, es generalmente difícil articular eficientemente recursos potenciados con impactos significativos sobre sus entornos sociales y económicos. Normalmente involucran proyectos de muy pequeña escala, cuya situación empeora cuando se insertan en lugares muy alejados de mercados y centros de poder (polos) dinámicos. En principio, por lo tanto, la unidad estadística y político - administrativa territorial mínimamente admisible para iniciar

¹¹ "Lo Local" es una categoría que pretende configurar un determinado tipo de territorio generalmente calificado por la cercanía física de las personas, unidades productivas y entidades que conforman una "red social". Esta configuración sugiere el tratamiento de ámbitos contiguos que se relacionan dinámicamente. En el tema de las potencialidades, lo "local" se configura en relación con mercados de insumos y productos que permiten el funcionamiento de uno o más complejos productivos o empresariales. No necesariamente tiene que referirse a un barrio, comunidad, villorrio. Espacios extremadamente pequeños limitan el tratamiento de las potencialidades para fomentar el desarrollo regional, aunque facilitan las relaciones interpersonales (identidades) y, por tanto, el funcionamiento de mecanismos de participación colectiva.

¹² A Junio del 2005, se han aprobado 5 Regiones que se consultarán, en referéndum, en Octubre:

a) Ancash, Huánuco, Junín, Lima Provincias y Pasco; b) Apurímac, Cusco; c) Arequipa, Puno, Tacna; d) Ayacucho, Huancavelica, Ica; e) Lambayeque, Piura, Tumbes.

una propuesta hacia las potencialidades competitivas, sería la provincia. A partir de allí se podrían configurar Planes o Programas de Inversión en Cuencas o Microrregiones.

- *Es legítimo considerar funciones de producción con recursos potenciales de otras zonas, si no existiesen dentro del ámbito de programación establecido.* Esta opción parte de una visión dinámica en términos de “economías abiertas” que permiten intercambios de bienes e insumos; de tal modo que las carencias de un recurso en una zona se cubran con importaciones de otras.

Lima produce una variedad muy grande de bienes y servicios con recursos o insumos (especialmente primarios o intermedios) provenientes de otras partes del país. Antamina, localizada en el distrito de San Marcos en el Callejón de Conchucos, opera con profesionales, tecnologías, estructuras gerenciales, servicios de mantenimiento, obreros calificados e insumos que en gran medida no han existido ni existirían en muchos casos en su zona directa de influencia y ni siquiera en el departamento de Ancash. Por lo mismo, tiene que importarlos en diferentes proporciones de otros departamentos o del extranjero. Esta consideración es independiente de aquella que puede sugerir el debate sobre la importancia de ese Proyecto sobre las economías comunales que lo rodean. Se suele tomar el caso del Japón que ha crecido con escasos recursos naturales, pero con importantes contingentes de habilidades humanas y favorables entornos institucionales manipulando insumos (hierro) de otros países.

- *Se requiere calificar realísimamente las mayores vocaciones o preferencias locales en el uso de los recursos y capacidades disponibles, así como sus ventajas competitivas frente a otros mercados donde tales recursos se movilizan.* Implica analizar las influencias de las políticas sectoriales y globales (macro) sobre la viabilidad o la competitividad de las cadenas productivas a ser impulsadas. Considerar este factor reduce el riesgo de implementar procesos productivos en aquellos sectores que muestran claramente su incompetencia (aun cuando pudiera ser transitoria) por razones de costos versus precios, de aranceles, de políticas sectoriales perjudiciales o de la reducida capacidad de absorción de los mercados con los cuales el producto y la empresa pretenden alinearse.
- *Es necesario identificar y seleccionar a las entidades y personas que podrían participar en la identificación de las potencialidades y la puesta en marcha de los proyectos específicos correspondientes.* Implica ubicar liderazgos con capacidad de convocatoria, sentido de empresarialidad y capacidad para movilizar instituciones y personas. Requiere conformar equipos técnicos encargados de realizar estos esfuerzos, particularmente en el marco de Comités o Mesas de Concertación para la formulación de Planes Estratégicos Generales en los niveles Local, Provincial o Regional y Departamental. Más aún para construir Planes Regionales de Competitividad. Estos Comités podrían armarse a través de convenios o alianzas donde se incluyan, en lo posible, gremios empresariales y profesionales, Organizaciones no Gubernamentales relacionados con el impulso de proyectos y obviamente las autoridades municipales y regionales que comandarían estos entes colectivos y solidarios. Al respecto existen varias experiencias específicas en los niveles Distrital, Provincial y Departamental que debieran ser consultadas¹³.

¹³ En el segundo semestre del 2001 se inició un proceso metodológico para formular Planes Estratégicos Departamentales con un elevado ingrediente participativo. Este esfuerzo se mantiene latente como parte de un proceso genuino a favor de lograr una mayor eficiencia en la inversión y alimentar los objetivos de la descentralización. A mediados de Junio del 2005 habían sido formulados algunos Planes Regionales de Competitividad (Moquegua, Ayacucho, entre otros), y estaban en proceso otros más (Junín, Arequipa) con el soporte del Proyecto PRODESARROLLO auspiciado por la USAID.



- *Dentro de las estrategias de los planes regionales y locales, es fundamental armar subconjuntos de proyectos en razón de sus articulaciones técnicas, sus relaciones intersectoriales o sus convergencias territoriales (en cuencas, microregiones o "Zonas de Acción Concentrada"). Esta es una estrategia útil para negociar el financiamiento interno y externo de proyectos, considerando que algunas fuentes de cooperación técnica o financiera tienen determinadas predilecciones sectoriales o territoriales para sus intervenciones. Con este enfoque se decidiría sobre cuales proyectos requieren de Perfiles Ampliados, de Estudios de Factibilidad y de Expedientes Técnicos. En principio, las propuestas deben establecer algunos parámetros de articulación (espacial, técnica, financiera, temporal) y priorización, relacionados con resultados e impactos (sociales, económicos). Una matriz modular referencial para estimar impactos se adjunta en este documento.*

CAPITULO IV.

ACCIONES A DESARROLLARSE EN EL PLANO ORGANIZACIONAL

Los esfuerzos para identificar y valorar Potencialidades no solamente implican la adopción de conceptos y metodologías, sino que también la realización de varias acciones administrativas y operativas que avancen, en lo posible hacia la concreción de Proyectos o Programas; en los siguientes sentidos:

- *Elaboración de las Bases o Términos de Referencia y Pautas operacionales*¹⁴ que definan tres aspectos de este proceso. Primero, el grado de detalle de los contextos (políticas macro y sectoriales; desempeño de las economías regionales; estrategias de ordenamiento económico territorial; perspectivas de la descentralización; objetivos y metas de desarrollo asumidos en principio). Segundo, los alcances y derroteros lógicos con los cuales van a asumirse las metodologías. Tercero, las implicancias prácticas de la identificación y estimación tanto de las potencialidades “específicas” (de cada recurso), así como de los procesos de producción que articulan varios factores y recursos potenciables. Esos esfuerzos estaría a cargo de equipos técnicos experimentados en estas materias.
- *Selección y Capacitación del personal* (asistentes o promotores de campo; monitores o supervisores) responsable de obtener, recopilar, clasificar y analizar en términos básicos la información recogida. La capacitación tendrá como base Pautas como las que aquí se presentan, incluyendo los formatos de encuestas o cuestionarios y las matrices de información a ser procesada.
- *Selección de personas y/o representantes de entidades* conocedoras de la realidad local y regional, que serían convocadas bajo la forma de grupos focales o de Entrevistas Bilaterales, para obtener imágenes generales sobre las posibilidades y potencialidades competitivas existentes. Sería importante incorporar a las universidades, institutos de investigación y ONGs dedicadas a la promoción del desarrollo productivo. En principio, esta acción se encuadraría por los Planes de Competitividad anteriormente mencionados.
- *Identificación de posibles ejecutores o potenciales inversionistas* (de la zona o de otras zonas) que están o podrían estar dispuestos a constituir o ampliar empresas productoras de bienes o servicios¹⁵. Incluye agrupaciones empresariales, laborales y Comunidades Campesinas o Nativas. Estos agentes deberán considerar acciones orientadas a la promoción de proyectos de inversión sustentados, a la capacitación y/o asesoramiento en la gestión empresarial, a información sobre mercados, al diseño de procedimientos administrativos simplificados para formar y operar los proyectos, a la detección de infraestructuras de apoyo a la producción; a posibles líneas de crédito, etc. Aquí los actores implicados mostrarán su grado de eficiencia en términos de empresarialidad, liderazgo, competitividad, creatividad y aceptación de riesgos. Sin esta identificación, los proyectos generalmente quedarán en los estantes públicos o privados.

¹⁴ El presente documento podría constituir una base referencial para satisfacer ese requisito.

¹⁵ La estrategia de involucrar a los potenciales empresarios e inversionistas en la realización de un proyecto resulta fundamental para su materialización; más aún si en los procesos de identificación y estudios previos de preinversión realizan algún aporte efectivo que los induzca a comprometerse con los siguientes pasos. Cuando esto no ocurre las propuestas no se consolidan como realidades.



- *Disposición de modelos básicos para formalizar Acuerdos de Intención o Ejecución Efectiva de Inversiones*, según cada caso. En varias zonas (conjunto de provincias o distritos) de diferentes Departamentos y Regiones vienen operando Programas Integrales de Desarrollo cuya dinámica podría aprovecharse para incrementar o complementar esfuerzos empresariales¹⁶.
- *Formulación de los estudios de preinversión* (proyectos nuevos) o de ampliación y mejora tecnológica (proyectos en marcha), en la escala que sea pertinente para cada caso (empresa, institución). Los actores centrales de esta acción son los propios inversionistas (públicos, privados o mixtos). Sin embargo la función de los gobiernos Regionales y Municipales en estos campos también puede ser sustantiva. Una cuestión fundamental radica en cómo descartar proyectos inviables o indeseables. Otra se refiere a cómo priorizar aquellos que han sido preseleccionados como viables y deseables en general.

Los flujogramas que se muestran a continuación permiten aclarar en forma esquemática los diversos procesos señalados en esta parte.



¹⁶ En Ayacucho, Arequipa, Huancavelica, Apurímac, Cusco y Puno, por ejemplo, se han estado promoviendo Proyectos de Desarrollo Rural Integrado; por algunas ONG's como OXFAM, CARE, Vecinos Mundiales, CIDIAP, CEDAP, TADEPA, AEDES.

FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA 1

Enfoque sistémico y operativo para la estimación de las potencialidades

FLUJOGRAMA 2

Proceso para la identificación y estimación de las potencialidades

FLUJOGRAMA 3

Tratamiento de las potencialidades competitivas para impulsar el desarrollo regional y local

FLUJOGRAMA 4

Potencialidades: movilización de recursos para el desarrollo

FLUJOGRAMA 5

Secuencia para el tratamiento de las competitividades regionales y locales

FLUJOGRAMA 6

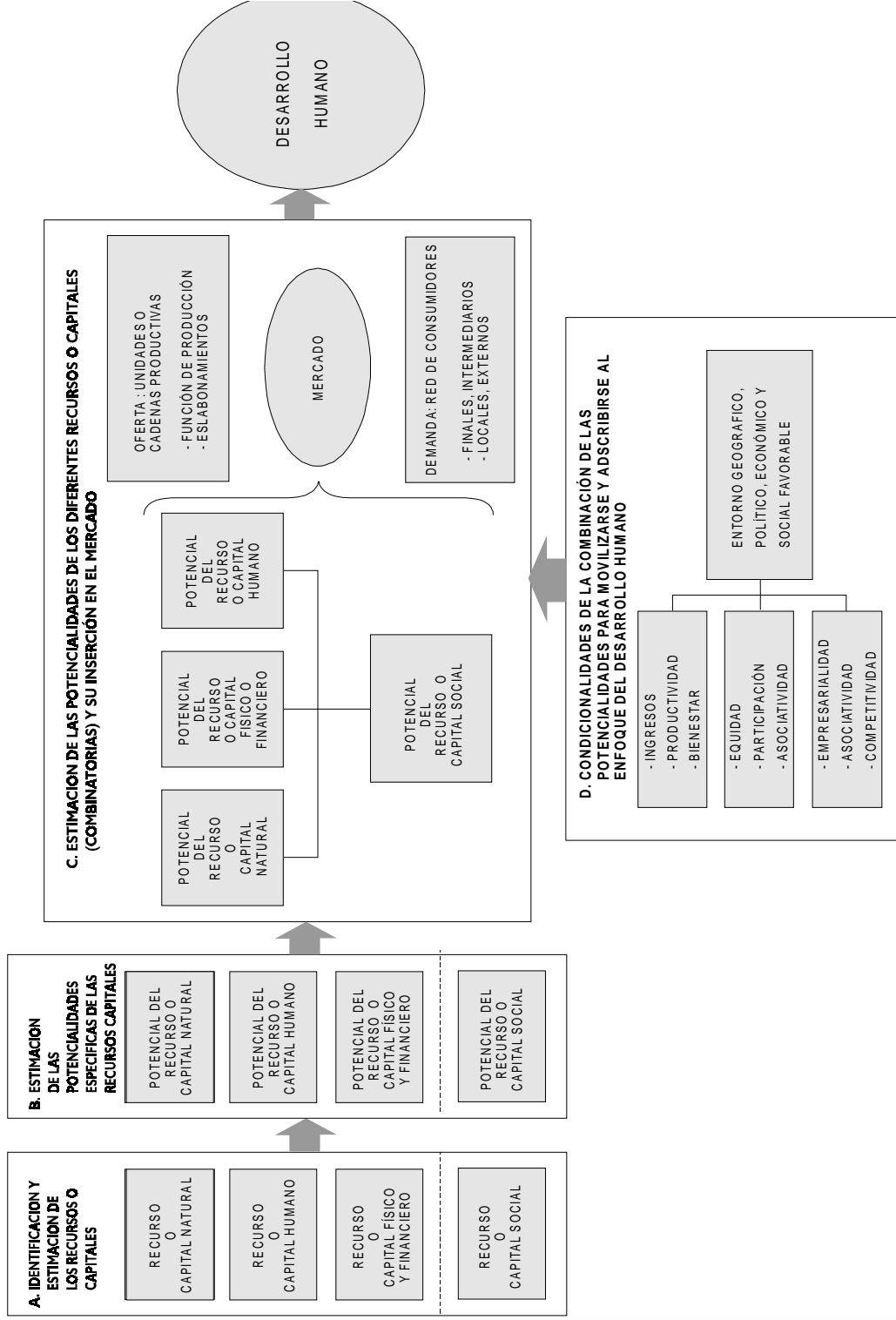
Proceso de identificación y calificación de proyectos específicos

FLUJOGRAMA 7

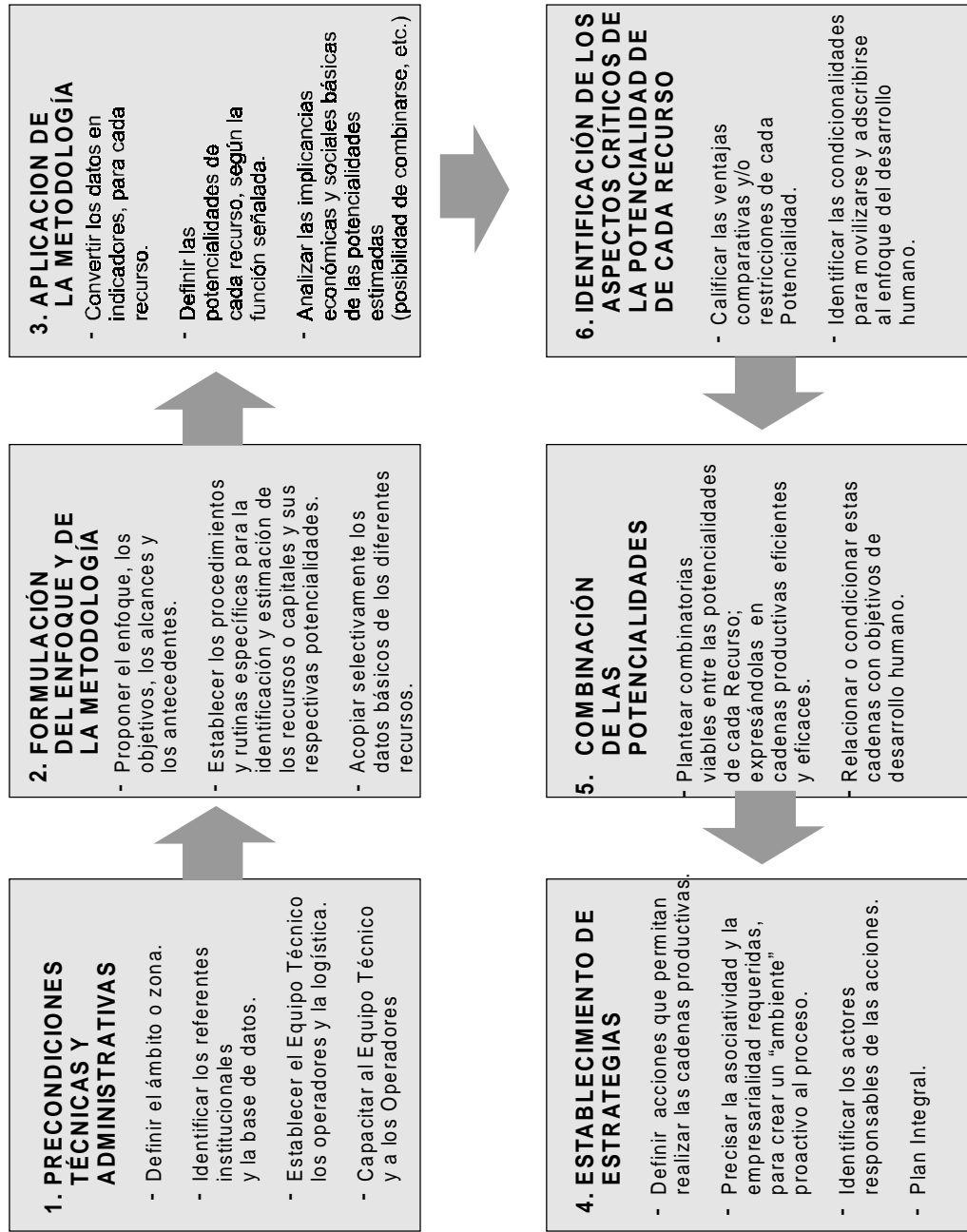
Proceso de formulación de planes estratégicos concertados regionales



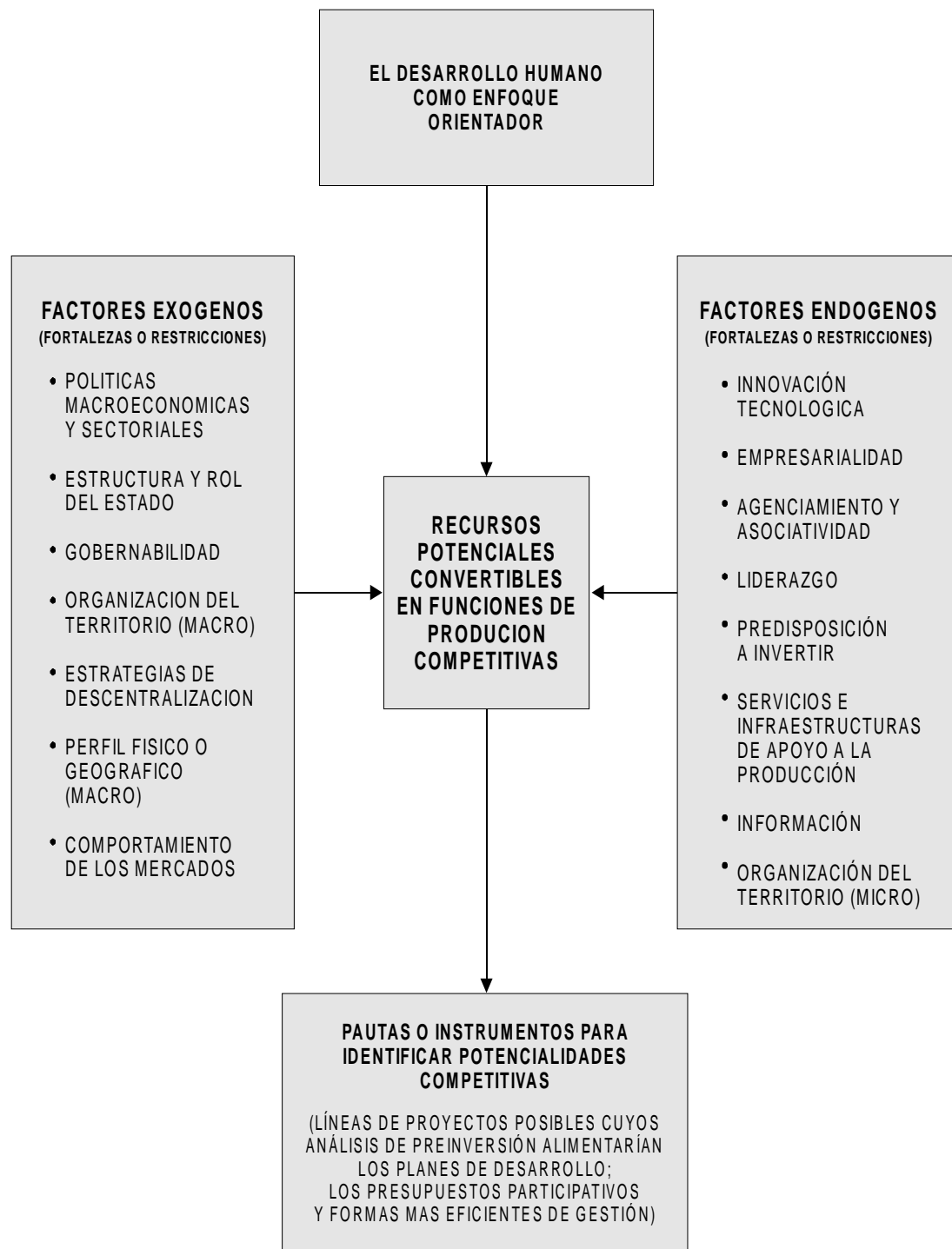
FLUJOGRAMA 1 : ENFOQUE SISTÉMICO Y OPERATIVO PARA LA ESTIMACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES



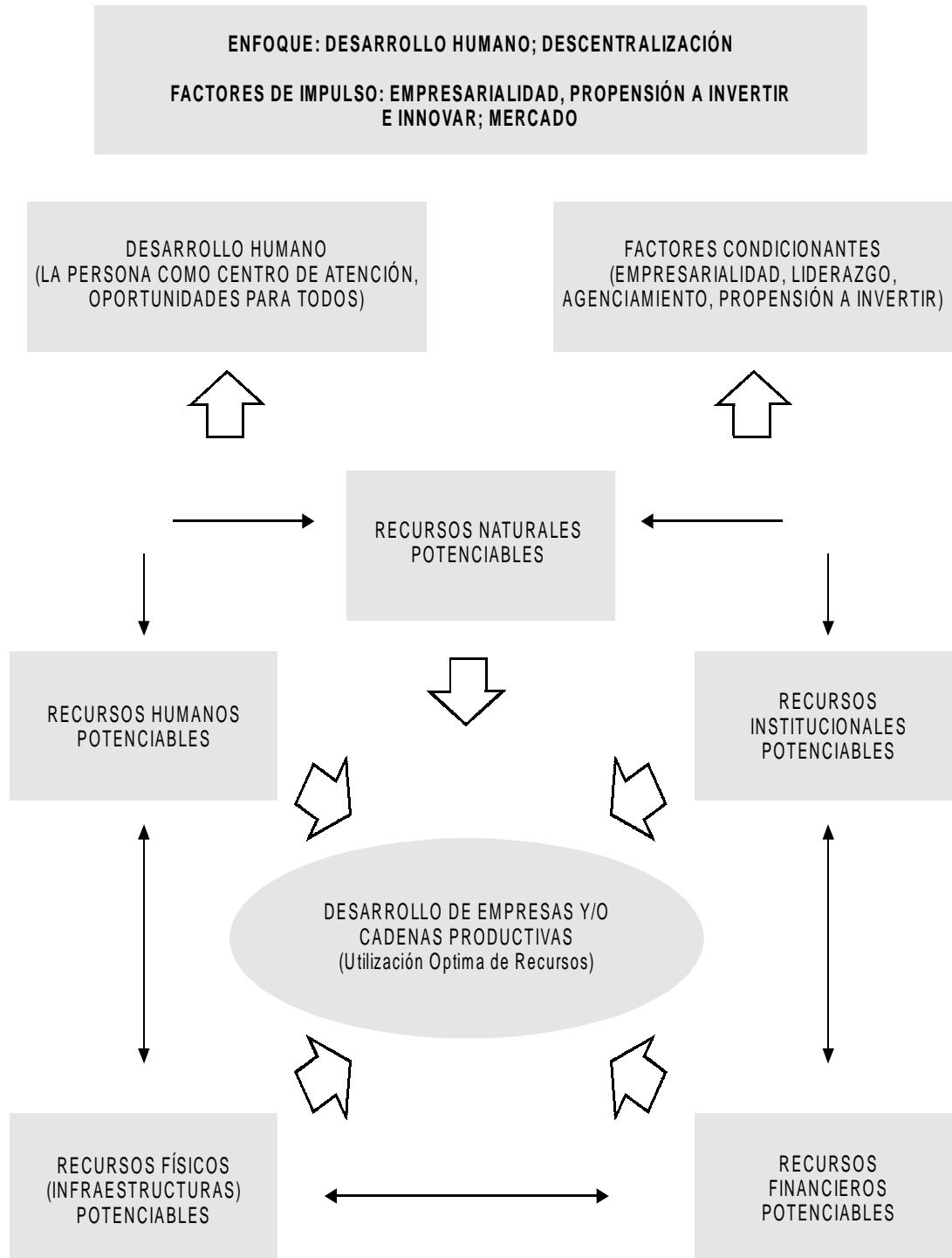
FLUJOGRAMA 2. PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES



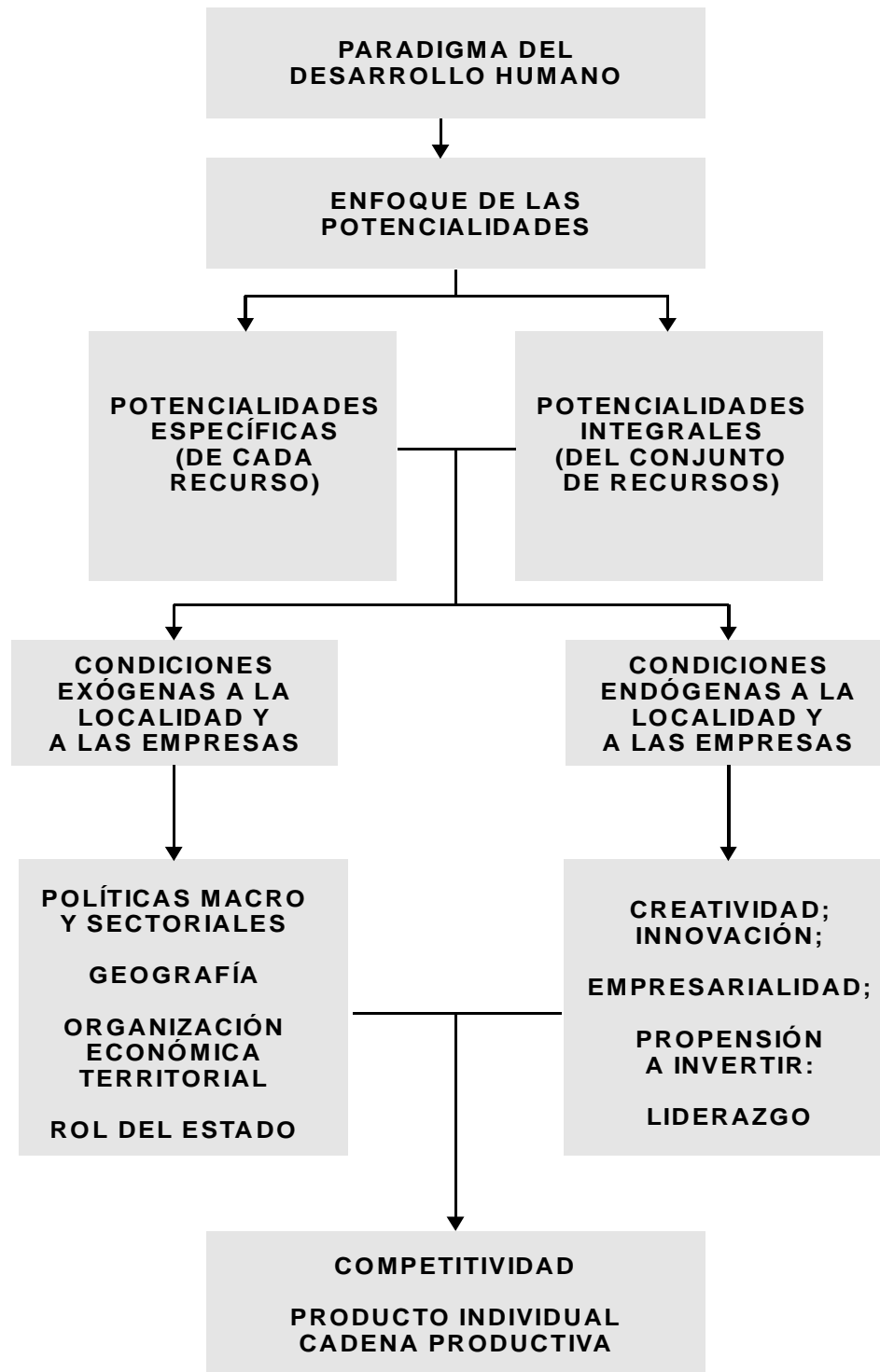
FLUJOGRAMA 3. TRATAMIENTO DE LAS POTENCIALIDADES COMPETITIVAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO REGIONAL Y LOCAL



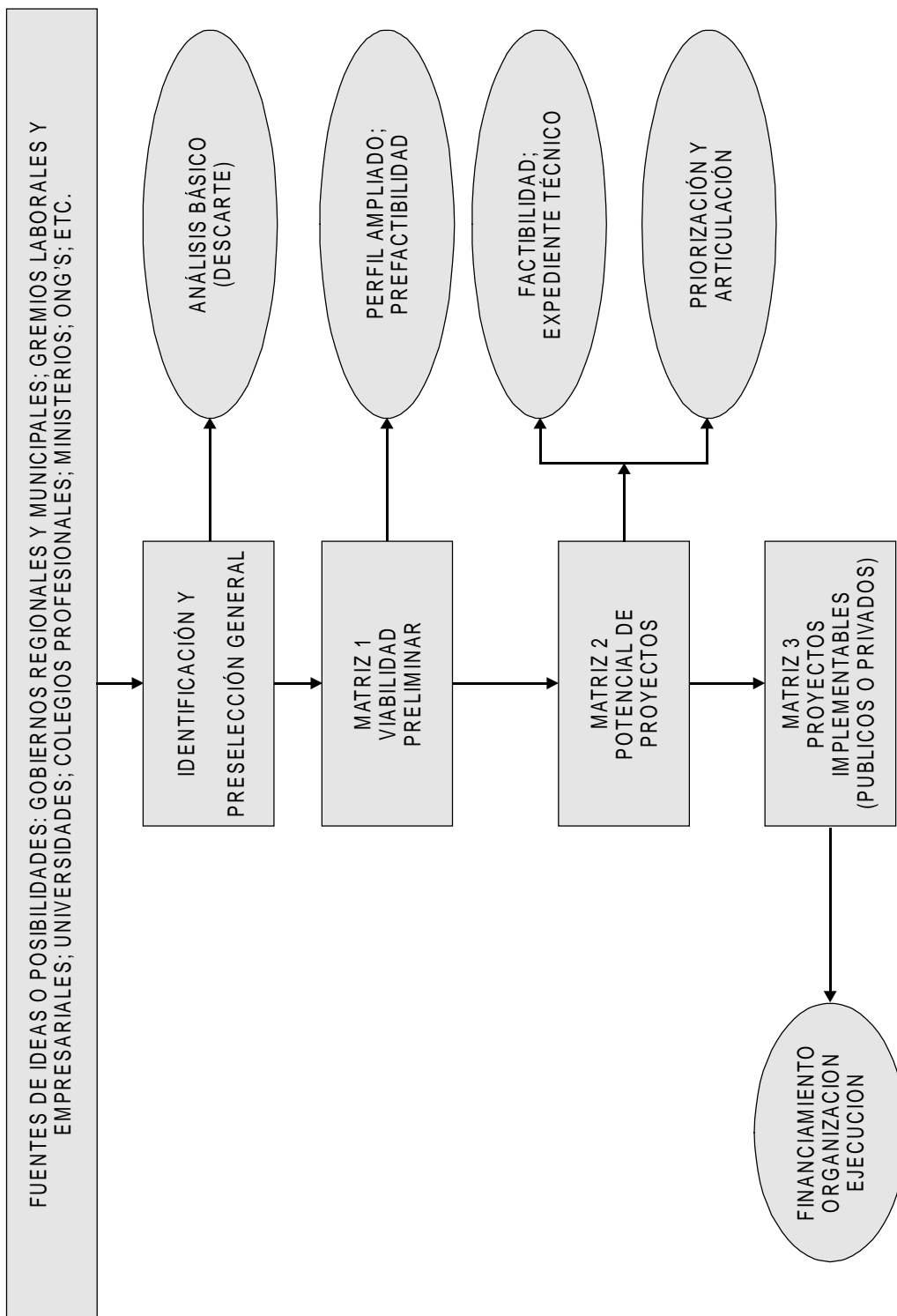
FLUJOGRAMA 4. POTENCIALIDADES: MOVILIZACIÓN DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO



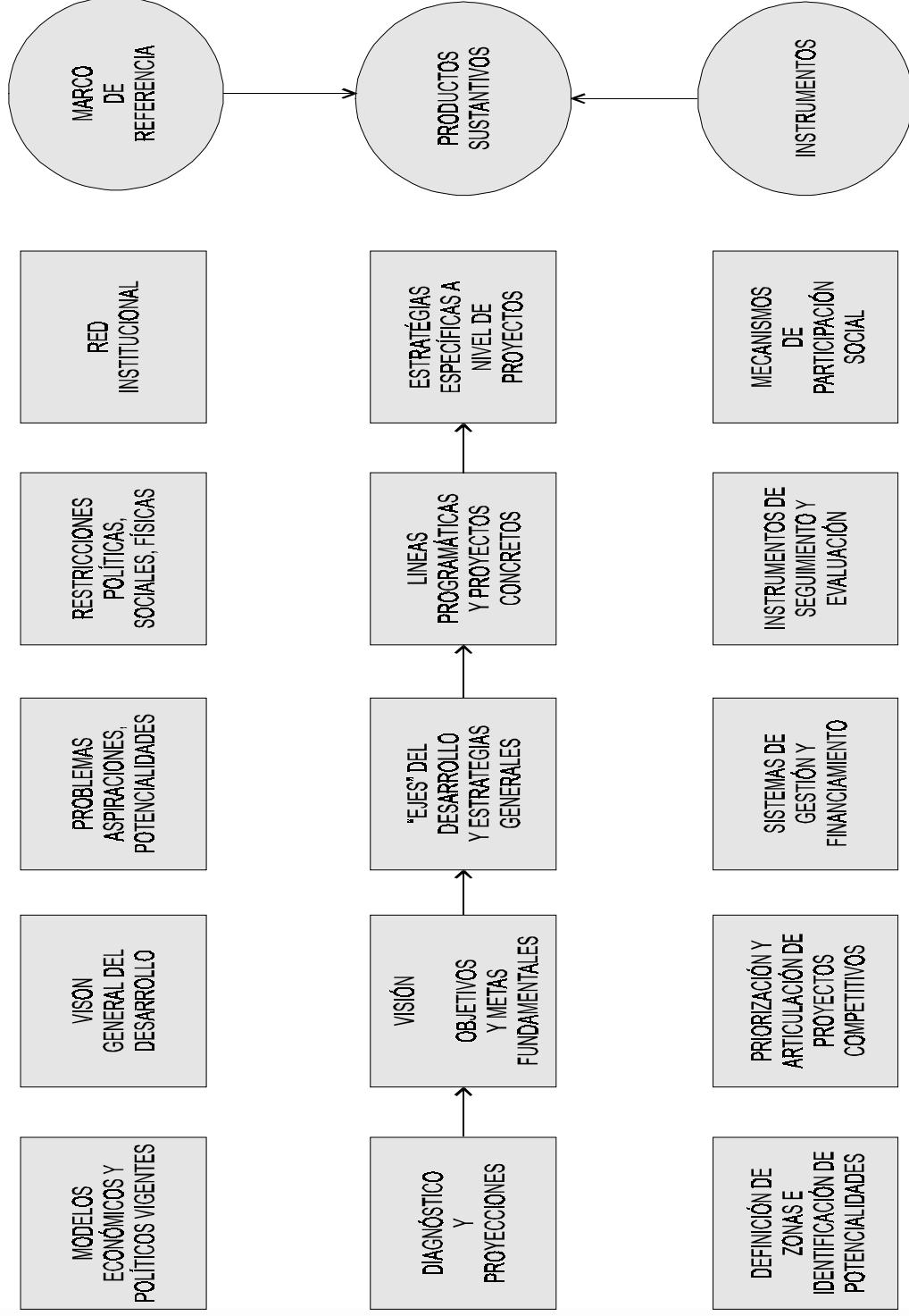
FLUJOGRAMA 5. SECUENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS POTENCIALIDADES Y COMPETITIVIDADES REGIONALES Y LOCALES



FLUJOGRAMA 6. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROYECTOS ESPECÍFICOS



FLUJOGRAMA 7. PROCESO DE FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS CONCERTADOS REGIONALES



PARTE B

TALLER DE POTENCIALIDADES

PROCEDIMIENTOS Y MATERIALES OPERATIVOS





CAPITULO I.

ACTIVIDADES PREPARATORIAS DEL TALLER

(MANUAL PARA EL FACILITADOR)

Sustentación y objetivos básicos

Los aspectos prácticos de la evaluación y detección de potencialidades se concentran en esta propuesta de Taller. La idea es que un grupo adecuado, con un Facilitador capacitado y algo de apoyo técnico y operativo, pueden en una localidad, determinar las principales potencialidades y evaluar la factibilidad de su puesta en valor, en lo que sería un primer paso orientador hacia un impulso productivo de la zona, que a la vez comprometa a sus principales personas e instituciones.

El Taller tiene, entonces, la finalidad de poner en manos de los agentes del desarrollo local, una secuencia de procedimientos simples que faciliten la identificación de oportunidades, que inscritas en procesos adecuados de planeamiento, puedan después realizarse de manera que contribuyan al bienestar de las personas, en un entorno equitativo y sostenible. Se comprenden como locales, los espacios subnacionales de cualquier orden: regiones, divisiones administrativas, valles, cuencas, que cuenten con algún sistema organizacional capaz de formular propósitos de desarrollo para el bienestar humano.

En esta propuesta se trata de establecer una secuencia que parte de las necesarias tareas preparatorias debidamente organizadas, por parte de las autoridades y organizaciones locales, que asumen el enfoque de potencialidades argumentado anteriormente. Continúa con una convocatoria adecuada de un grupo de trabajo realmente representativo y preparado para estos fines. Ellos llevan a cabo un ejercicio colectivo – y por lo tanto potenciado por un conjunto de visiones que se refuerzan mutuamente - y concluyen en la conformación de un importante material de trabajo sobre las potencialidades y su evaluación. El Taller desemboca en un Informe Preliminar, que incorpora en lo posible la información complementaria sobre el área de estudio, y que es puesto a disposición de los participantes, en fecha subsiguiente, para su discusión y consolidación en un Informe Final. Este Informe debería ser un insumo importante de la formulación de Planes, Programas o Proyectos de Inversión y Desarrollo

El cumplimiento de estos objetivos, descontada la calidad del Facilitador y de los organizadores, dependerá de la constitución de equipos técnicos con experiencia y conocimientos multidisciplinarios aplicados a las realidades locales. Los criterios acertados de adaptabilidad a cada medio y de flexibilidad en cuanto a los pasos y requerimientos de información, dependerán de la experiencia y grado de colaboración de estos equipos. Serán estos grupos los que realmente definirán la calidad y utilidad del ejercicio.

Las tareas para la identificación de potencialidades en este Taller, durarían, en lo que respecta a su realización práctica, dos días. Para su desenvolvimiento interactúa al menos un Facilitador y una persona de apoyo para el procesamiento, además del equipo de profesionales y técnicos participantes del Taller, y de los organizadores.



El Facilitador y la(s) persona(s) de apoyo – que recogen datos para futuros comentarios y además procesan los formularios – deben tener suficientes calificaciones para cumplir con eficiencia su rol. Deben ser conocedores del tema o capaces de informarse suficientemente de él, además de poseer cualidades para la conducción del evento y la integración social (del grupo).

La relación de procedimientos y la administración en el tiempo del Taller, están incluidos en lo que sigue, en los siguientes capítulos de estas pautas. Sin embargo, dependiendo de las características particulares de cada caso, y de su propio desenvolvimiento, podrán ser modificadas.

Objetivos básicos

- El Taller debe cumplir el objetivo declarado de identificar las potencialidades productivas del ámbito para el cual se define su aplicación, su desarrollo pretende ser dinámico, es decir, promover un amplio intercambio de ideas, además de resolver el tema de llegar a una acertada lista de oportunidades, problemas y sugerencias para el desarrollo productivo.
- Igualmente, pretende tener aspectos utilitarios para los propios participantes, quienes además de establecer relaciones de intercambio entre ellos, deben tratar de obtener consensos sobre la realidad de su región, y obtener para sí una lista de resultados que promuevan y movilicen sus actividades en sus respectivos campos de acción.
- De otra parte, estamos ante un ejercicio revisable, mejorable, que cada vez se aproxime con mayor eficiencia a sus finalidades. Es decir, hay también un objetivo de orden metodológico, de investigación para disponer de instrumentos útiles y prácticos.
- Finalmente, pero no de menos importancia, este es un ejercicio directamente vinculado a las actividades de planificación para el desarrollo local y regional. Se concluye por eso, en un Informe Final del Taller debidamente validado por los propios participantes del mismo, que debe ser el punto de partida para la gestión de proyectos concretos a través de las instituciones pertinentes de la sociedad civil y de los gobiernos locales.

Las siguientes páginas contienen las instrucciones y los diferentes materiales de trabajo en el Taller, que serán compartidos en su desarrollo por el Facilitador y llenados por cada participante en un dinámico intercambio, cuyo resultado final quedará en sus propias manos.

ACTIVIDADES PREPARATORIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALLER

(Marcar el recuadro para verificar, según los avances)

- | | Check |
|--|--------------------------|
| 1. Determinación definitiva del lugar y fecha, con la debida anticipación. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Determinación de personas y responsabilidades en la realización del Taller. Se trata en este caso del Facilitador, la persona que se hace responsable de la conducción y registro, y más adelante, posiblemente de la redacción del Informe Final, y de una persona de apoyo técnico. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Dotación de recursos para el Taller. Esto significa la formulación de un presupuesto con las remuneraciones, bienes y servicios. (Ver Página 42) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Asegurar la disponibilidad del mínimo de instrumental. Deseable: computadora, proyector e impresora. (En caso excepcional, pizarra o papelógrafo con tizas o plumones) | <input type="checkbox"/> |
| 5. Determinación de los participantes del Taller. Debe haberse adelantado una descripción de objetivos y la programación, mediante carta expresa. Esta es una tarea conjunta con las autoridades locales, de mucha responsabilidad, pues como no cesaremos de repetir, es la clave de todo el proceso. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Al menos una semana antes de la fecha del Taller, los participantes deben estar ya confirmados. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Verificar con antelación la presencia de otros asistentes locales, mediante comunicaciones expresas. No solamente se trata de los participantes sino también autoridades y medios de prensa, en caso necesario. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Comprobar in situ, un día antes del inicio del Taller, las facilidades de local y de materiales para el buen desarrollo del mismo. | <input type="checkbox"/> |



PRESUPUESTO DEL TALLER

Fecha: _____

Moneda: _____

RUBRO	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
REMUNERACIONES				
Facilitador				
Apoyo Técnico				
Subtotal				
BIENES				
Materiales de Oficina				
Materiales de Procesamiento Técnico				
Subtotal				
SERVICIOS				
Viáticos Facilitador				
Viáticos Colaborador				
Viáticos Participantes (de otras provincias)				
Cafetería, almuerzos				
Transporte, Mensajería				
Subtotal				
Imprevistos, Otros				
TOTAL				

LIBRETO O GUÍA PARA LA CONDUCCIÓN DEL TALLER

Constituye una orientación para el trabajo del Facilitador y de sus colaboradores

Paso	ACTIVIDADES	Minutos	Check
1.	Registro de participantes y entrega de materiales.	30	
2.	Exposición de autoridades institucionales y locales.	45	
3.	Exponer sobre el rol de la Información en el Desarrollo Humano, y los fines y procedimientos del Taller.	45	
DESCANSO - CAFE			
4.	Se ajusta la lista de participantes previamente acordada, así como el reparto de materiales, en caso necesario.	45	
5.	Entrega Formato 1 de Identificación, se les indica un número que usarán en el Taller.	45	
6.	Consignan su nombre y número en el resto de Formatos.	45	
7.	Se explica el Formato 2 de recursos que dan lugar a potencialidades, y en especial el uso del CIU. Apoyarse en Instrucciones.	45	
8.	Llenado del Formato 2.	45	
PRIMER DIA, SESION DE LA TARDE			
<p><i>Procesamiento simple del formato 2 Producto y CIU, ordenados por CIU y por utilización. Puede usarse papelógrafo o pizarra, en cuyo caso, se crean columnas gráficas para las ramas de actividad, o en una hoja de cálculo Excel que se proyecta (Ver modelos a continuación de este libreto).</i></p>			
9.	Comentario Formato 2. En especial, detectar errores, como cuando la escala es muy pequeña (más que una potencialidad, es un negocio particular), o cuando se trata de un déficit (no una potencialidad, sino una ausencia del recurso). Se comentan además las coincidencias, y los casos que puedan considerarse llamativos.	40	
10.	Se explica el Formato 3 de Definición de Productos, con el apoyo de las Instrucciones. Incidir en que no se definan muchos productos, salvo que se esté muy convencido de su importancia.	20	
DESCANSO - CAFE			
11.	Se define dos productos de análisis, emblemáticos del ámbito. Estos sirven para ejemplificar la aplicación de los siguientes Formatos. Todo el equipo del Taller debe determinar consensualmente o por mayoría estos dos productos.	20	
12.	Tras el ejercicio anterior recién cada participante procede a calificar los puntajes de sus productos "propios", con el apoyo del Facilitador.	40	
<p><i>Procesar el Formato 3, tras concluir la sesión el Primer Día del Taller y repartirse a todos. En lo posible, unificar el nombre de productos comunes, y eliminar los casos errados.</i></p>			



SEGUNDO DIA DE SESION EN LA MAÑANA			
Paso	ACTIVIDADES	Minutos	Check
13.	Iniciar la sesión comentando con buen grado de detalle, los resultados hasta el momento, y los hallazgos del procesamiento (grado de diversidad de los productos, coincidencias, necesidad de unificar denominaciones, principalmente).	30	
14.	Formato 4 de Evaluación de Impactos para el Desarrollo Humano. Explicar con mucha calma, es el mensaje PNUD.	30	
15.	Evaluar por consenso, en la pizarra, papelógrafo o en la proyección de imagen si se dispone, los dos productos de análisis.	30	
16.	Luego, cada cual evalúa los productos propios en su Formato 4.	30	
<i>Procesar los resultados del Formato 4</i>			
DESCANSO - CAFE			
17.	Comentar los resultados del Formato 4, primero por cada producto, y luego por tipo de impacto.	20	
18.	Formato 5 de Evaluación de los Recursos Disponibles para la Producción. Explicar apoyado en las Instrucciones.	20	
19.	Aplicar Formato 5, en consenso a los dos productos analíticos.	30	
20.	Luego cada cual hace su ejercicio.	30	
<i>Se procesa Formato 5</i>			
SEGUNDO DIA, SESION DE LA TARDE			
21.	Se comentan los resultados del Formato 5. Es el cuadro casi definitivo, el clímax del Taller. El de mayor discusión.	45	
22.	Formato 6. De propuestas. Explicar que tienen valor solamente las sugerencias que no son obvias, que son concretas, particulares. Este formato, no es posible procesarlo por el tiempo disponible. A lo más pueden comentarse las cosas generales, viendo las respuestas más llamativas.	45	
CLAUSURA Y FIN DEL TALLER			

HOJAS DE CÁLCULO PARA EL PROCESAMIENTO EN EXCEL

Una de las claves del éxito del Taller es la posibilidad del procesamiento paralelo de las opiniones y aporte de sus miembros. En un escenario óptimo, toda la información se procesaría por completo y se entregaría de inmediato el "producto", las matrices completas, a cada miembro del Taller, el cual quedaría en posesión de dichos resultados.

Los formatos en Excel, que se indican, se desprenden de los formatos que se emplean en el taller y se comentan en el siguiente capítulo. A lo largo del Taller, se recogen sucesivamente los formatos de los participantes y se vuelcan en estas hojas de cálculo para continuar con el desarrollo del Taller. Obviamente, estas hojas de cálculo deben ser preparadas previamente

Generalmente, no es posible en el tiempo programado para el Taller cumplir con la evaluación de todas las posibles potencialidades, pero sí uno muy cercano a partir del procesamiento parcial de los diferentes formatos, los cuales una vez llenados se entregan al Facilitador para hacer posible el proceso.

*Hay que subrayar que el manejo del Taller tiene un doble nivel: uno, colectivo, concentrado en la evaluación de los dos productos definidos como **productos de análisis**, y paralelamente, uno individual, que hace que cada participante califique sus propios productos, a partir de lo discutido y consensuado en los productos de análisis, que suelen ser los más directa y frecuentemente recordados.*

Para los dos **productos de análisis**, las calificaciones deben hacerse directamente con los participantes y utilizando la proyección de la matriz en un écran. Este es un proceso fundamental porque es el que establece criterios entre los participantes para el núcleo del ejercicio, que es la evaluación de los productos para que puedan considerarse potencialidades viables, dignas de un proyecto de interés local.

La parte que puede llevar mayor tiempo, es la impresión por no contar con una impresora veloz para el Taller. La alternativa es entonces mostrar mediante el proyector los resultados de las Hojas de Cálculo, y postergar las impresiones para el final del evento, en que de todas maneras los participantes deben recibir resultados concretos de su trabajo en el Taller. Ello mantiene su atención y dedicación, y les permite posteriores revisiones.

La siguiente descripción de las hojas de cálculo pueden ser útiles para su mejor utilización:

HOJA DE CÁLCULO 1. RELACIÓN DE PARTICIPANTES (FORMATO 1)			
Nº del participante	Nombre	Cargo	Institución

Se ordena por Institución, en orden alfabético

HOJA DE CÁLCULO 2. RECURSOS Y POTENCIALIDADES (FORMATO 2)					
Nº del participante	Nombre	Institución	Recurso	CIU	% Actualmente Utilizado



Para presentación y comentario, cambiar de ordenamientos, usar primero el CIU (para ver las duplicaciones), y luego ordenar según la frecuencia, desde los que han sido mayormente mencionados, hasta los de menor mención. Esta frecuencia, sin embargo, no determina la importancia de las potencialidades. Es interesante observar, para el mismo recurso, las diversas estimaciones del porcentaje en que están utilizadas.

HOJA DE CÁLCULO 3. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS (FORMATO 3)				
Nº del participante	Producto	CIU	Mercado Actual	Mercado Potencial

Comentar ordenando por CIU y por mercados. No olvide discutir el concepto y eliminar lo que son déficit o solamente negocios de pequeña escala, sin impacto suficiente. Deben estar ya unificadas las denominaciones de producto, para que cada uno de ellos tenga siempre la misma denominación.

A partir de esta lista debe establecerse por consenso o mayoría los dos productos denominados de análisis. Se trata generalmente de dos productos ampliamente conocidos en la localidad, cuyo alcance en el mercado se desea ampliar, y sobre los cuales el conocimiento está considerablemente generalizado. Con estos productos de análisis, se establece el ejercicio colectivo, que se hace luego individual para cada uno de los miembros del Taller.

HOJA DE CÁLCULO 4. IMPACTOS PARA EL DESARROLLO HUMANO (FORMATO 4)										
Nº del participante	Producto	CIU	Tipo de Impacto					Puntos Total	Promedio	Prioridad
			Aprovechamiento de RR.NN.	Sostenibilidad Ambiental	Capacitación Articulación	Empleo e Ingreso	Producción Competencia			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <i>En las últimas filas, calcular totales y promedio, para cada tipo de impacto</i> </div>			Total	Total	Total	Total	Total			
			Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio			



Note que puede copiarse la lista de productos del Formato 3 y solamente se imputan los Tipos de impacto. También es importante que los totales, promedios y prioridades se escriban como fórmulas, para no tener que hacer nuevos cálculos cuando se hacen cambios al interior de la hoja de cálculo.

HOJA DE CÁLCULO 5. DISPONIBILIDAD DE COMPONENTES PARA LA PRODUCCIÓN (FORMATO 5)									
Componente	Producto	Nombre Persona:		Nombre Persona:		Indicadores		Total	Promedio
		Nombre Producto	Nombre Producto	Nombre Producto	Nombre Producto		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <i>En las últimas filas, calcular totales y promedios, para cada Producto</i> </div>		Total	Total	Total	Total				

Solamente pueden (y además deben) procesarse los dos o tres productos más importantes por persona. Puede ser interesante discutir como el mismo producto ha sido evaluado de manera diferente por los participantes e inclusive darles oportunidad de que rectifiquen sus hojas.

La lectura por filas es lo principal, porque indica las disponibilidades locales /regionales. Debe ordenarse todo el cuadro según la columna de totales, y así apreciarse qué tipo de componentes abundan y cuales son los faltantes.

HOJA DE CÁLCULO 6. SUGERENCIAS (FORMATO 6)		
Nombre del Producto	Nº del Componente (1 al 18)	Acciones Sugeridas

Este formato no se procesa, por motivos de tiempo. Solamente para el Informe. Pero sí pueden hacerse comentarios leyendo las acciones sugeridas que se consideren más llamativas.

Cuando la situación se hace compleja

Puede darse el caso también de no tener equipos de procesamiento de datos, o estar incompletos de tal forma que este tipo de taller no puede realizarse. Esta es una situación muy excepcional, puesto que inclusive el equipo puede trasladarse al lugar, o alquilarse, en caso de no tenerlo a disposición. Solamente se daría tal situación, si por ejemplo el Taller queda privado de luz eléctrica o los equipos fallan. En tal caso puede utilizarse (o improvisarse) un papelógrafo, en el cual pueden prepararse algunos formatos. Lo propio puede decirse de la pizarra, que puede ser "preparada" en los lapsos intermedios. Pero esta sería, solamente una situación inesperada, si el Taller se planifica de manera adecuada.



ACTIVIDADES POSTERIORES AL TALLER HASTA ARRIBAR AL INFORME FINAL

PASO	ACTIVIDADES	DÍAS	CHECK
1	Todo el material, se procesa finalizado el Taller. Se revisa y evita duplicaciones debidas solamente a los cambios de denominación para el mismo producto, o para el mismo tema. El conjunto de hojas de cálculo debe quedar "en limpio", como insumo esencial del análisis.	3	
2	Recopilación de información complementaria, de diverso tipo: información estadística, científica, comercial, relativa a los principales productos propuestos. Examinar también los planes estratégicos locales. Igualmente, recurrir a la consulta de expertos en producción y comercialización de los productos detectados, en especial para la prevención de riesgos de una probable inversión.	5	
3	Informe preliminar. A partir del material colectado en las dos actividades anteriores se elabora un Informe Preliminar con las principales orientaciones resultantes.	1	
4	Fijar fecha y coordinar para la presentación de resultados, de lo que se denomina el Informe Preliminar.	1	
5	Nueva reunión para discusión y entrega de resultados de Informe Preliminar.	5	
6	Ajustes del Informe si son necesarios.	3	
7	Se divulga el Informe, sobre todo en la localidad.	1	
8	Se enlazan actividades con los gobiernos locales y la sociedad civil, con la dirección puesta en la formulación de proyectos de factibilidad y la atracción de inversiones hacia las potencialidades detectadas.		



Se contempla las posibilidades de divulgación de este documento final, entre los diversos agentes sociales: productores, gremios laborales, responsables sectoriales y otros funcionarios del Estado, universidades y académicos independientes, organizaciones no gubernamentales. La idea es que pueda ser continuamente enriquecido, ser objeto de una revisión periódica y agilizar permanentemente el ejercicio de identificación, divulgación y realización de las potencialidades en la región.

También es pertinente organizar una estrategia para incorporar los resultados de este esfuerzo en la planificación y para buscar el financiamiento de proyectos productivos.

CAPITULO II.

FORMATOS E INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DEL TALLER

(MANUAL PARA EL FACILITADOR)

Selección de participantes y la localidad

Este paso es la clave del éxito en el proceso de la identificación de potencialidades. En este ejercicio, las potencialidades son identificadas por las personas o el intercambio de ideas de las personas, y es el conocimiento, capacidades y grado de comunicación de éstas, el que decide la calidad de los resultados.

El perfil de un buen miembro del Taller para la generación de los resultados es el de un conocedor de determinado sector de la actividad económica – generalmente serán los sectores en los que más destaca el área de influencia del entorno local – porque ello garantiza que tenga buenos conocimientos en el conjunto de actividades conexas y en el panorama general del desempeño económico. *Un buen conocedor de la producción suele ser una persona con experiencia empresarial, en empresas propias o con cargos de decisión importantes en ellas.* La experiencia burocrática – por ejemplo de un Director de Región Agraria - no deja de ser necesaria, pero lo es desde el ángulo de su propia experiencia burocrática y no necesariamente productiva.

El participante en el Taller para la identificación de potencialidades debe tener, además del conocimiento productivo, un conocimiento considerable del ámbito regional, en la medida que no siempre las potencialidades y sus posibilidades de utilización son estrictamente locales, e inclusive una percepción clara de los riesgos y oportunidades que afectan las posibilidades económicas de su ámbito. Desde luego, se requiere también dotes de comunicación e integración social. Este es un Taller dinámico, participativo e interactivo.

Usted es un representante local elegido previamente en consideración de esos criterios. Lo que ahora necesitamos es su colaboración en beneficio del desarrollo local, llenando con atención y detenimiento los formatos que acompañamos, pero sobre todo compartiendo experiencias y discutiendo los resultados principales de cada participante en búsqueda de un consenso sobre las posibilidades locales y regionales. Por favor, examine la secuencia del Taller y conozca los formatos y sus instrucciones.

Importante

Todos los formatos e instrucciones de este capítulo, de la página 49 a página 72 inclusive, se deben reproducir y entregar a cada uno de los miembros del taller. Los participantes irán devolviendo sucesivamente los formatos debidamente llenados.



SECUENCIA DEL TALLER

1. Presentación de Objetivos y Entrega de Materiales.
2. Llenado y entrega del Formato 1, de Identificación. Asignación a los participantes de un número para el Taller que debe incluir en cada Formato.

FOMATO 1 : IDENTIFICACIÓN

3. Llenado del Formato 2, de principales recursos locales. Instrucciones Código CIU.

FOMATO 2 : LOS RECURSOS LOCALES

4. PROCESAR Formato 2. Recolectar e incluir en Hoja de Cálculo 2.
5. Discusión de los recursos y de las potencialidades. ¿Cuándo se dice que estamos ante una potencialidad?
6. Llenado de Formato 3. Definición de Productos. Determinación de principales productos de cada participante.

FOMATO 3 : DEFINICIÓN DE PRODUCTOS

7. PROCESAR Formato 3. Recolectar e incluir en Hoja de Cálculo 3.
8. Comentario de los productos señalados y su pertinencia. Elección de dos **Productos de Análisis** para la calificación colectiva.
9. Llenado de Formato 4. Impactos para el Desarrollo Humano. Calificación colectiva para los Productos de Análisis. Luego, cada participante califica sus productos.

FOMATO 4 : IMPACTO EN DESARROLLO HUMANO

10. PROCESAR Recolectar e incluir en Formato 4 Hoja de Cálculo 4.
11. Comentar los productos de mayor y menor frecuencia y de mayor y menor puntaje.
12. Llenado de Formato 5. Componentes para la Producción. Calificación colectiva para los Productos de Análisis. Luego, cada participante califica sus productos.

FOMATO 5: COMPONENTES PRODUCTIVOS

13. PROCESAR Formato 5. Recolectar e incluir en Hoja de Cálculo 5.
14. Comentar resultados. Distinguir el peso del factor humano.
15. Formato 6. Sugerencias para superar problemas productivos Si no es posible procesar estas sugerencias, comentarlas a partir de los Formularios recolectados.
16. Clausura del evento.

FORMATO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE

DATOS DEL ÁMBITO

Región _____

Departamento _____ Provincia _____

Distrito _____ Otro (Especifique) _____

El ámbito para la identificación de las potencialidades es:

(Indique el nombre y si se trata de Región, Departamento, Provincia, Distrito o Localidad)

DATOS DEL INTEGRANTE DEL GRUPO DE TRABAJO

Nombre y Apellidos _____

Entidad a la que pertenece _____
(si es técnico, profesional o consultor independiente, indíquelo así)

Cargo en la Entidad, si es el caso _____

Tema(s) de su interés técnico y profesional _____

Dirección laboral _____

Teléfono _____ Correo electrónico _____

Dirección particular _____

Teléfono _____ Correo electrónico _____

DATOS DEL TALLER _____

FECHA: _____ COORDINADOR: _____

NOMBRE : _____ N° del participante



Estimación de potencialidades regionales y/o locales

- Una primera consideración para el llenado del formato que sigue es distinguir con mucha claridad entre las potencialidades – recursos que pueden ser más o mejor aprovechados – y los déficits locales, que son recursos ausentes, no presentes, necesidades por cubrir. Una potencialidad es una oportunidad que puede aprovecharse con un mínimo de recursos iniciales que se potencian entre sí. Un déficit en cambio es un problema económico o social por resolver.

Tomemos un ejemplo. Una carretera o un tramo de carretera asfaltada puede tener poco tránsito y circular por pueblos que tienen posibilidades turísticas. Estas pueden ser históricas, naturales, artesanales, culinarias, de hospitalidad y reposo, y mejor, todas juntas o la mayoría de ellas. La carretera permitiría incrementar, con una promoción adecuada, el flujo de turistas al lugar, e inclusive crear un mercado y generar de allí un fondo para el mantenimiento vial. Es una *potencialidad* movilizadora y de bajo costo.

En la contraparte, podemos tener los recursos turísticos, pero nos falta asfaltar la carretera. La carretera, en este caso, es un *déficit*, no una potencialidad, y tiene un costo significativo. También podríamos decir que las potencialidades están en el turismo, pero que no pueden explotarse por la ausencia de carretera: en ese caso, habría que evaluar el costo para ver si seguimos considerando que la potencialidad existe o si su explotación es difícil y no prioritaria, como lo haremos al final de este ejercicio.

- Pase ahora a señalar, en orden de prioridad, los recursos, actividades o productos específicos existentes o disponibles que tienen las mayores posibilidades o ventajas reales para su aprovechamiento competitivo, en el ámbito (región, cuenca, subregión, provincia, distrito) donde se está realizando el análisis.

Ejemplos: tierras y pastos, plantaciones, bosques, ganado, recursos humanos capacitados para insertarse en nuevas iniciativas productivas, pesca o crianza de peces, artesanía, atractivos turísticos, agroindustria, fuentes energéticas, infraestructuras de riego, vías terrestres o fluviales, minas, organizaciones gremiales representativas, instituciones públicas presentes, otros.

- Es recomendable seguir un orden partiendo de recursos naturales vegetales cultivables, ganadería, pesca, fauna y flora, minerales metálicos y no metálicos, siguiendo con industrias de origen agrario o mineral, infraestructura física, edificios carreteras, energía y capitales financieros, comercialización, almacenamiento y transportes, capitales turísticos y culturales, recursos financieros, servicios generales y especializados y recursos humanos, sociales e institucionales. Este orden tiene como referencia al código CIIU, incluido en los materiales y permite apoyarse en su recorrido para refrescar la memoria. Este código se encuentra al final de esta sección y debe emplearse con el máximo de dígitos (4) disponible, salvo que no sea muy clara la aplicación. El CIIU permite seguir posteriormente el proceso hacia el producto. Si la codificación es difícil consulte con el Coordinador o Promotor del Taller, o en última instancia, deje en blanco el espacio.
- El uso adecuado del CIIU es muy importante, pues permite el posterior ordenamiento de los cuadros y la comparación de resultados. Una recomendación útil es que – previamente al

uso del formato, este CIIU adaptado, se haga conocer el código indicando las secciones y sus contenidos, en especial, diferenciado las actividades extractivas con las de transformación y servicios. Debe también insistirse en hacer el mayor esfuerzo posible para que el lenguaje utilizado sea lo más cercano al del código.

Por ejemplo, se debería emplear

- 0111 Cultivo de cebada
- 0121 Cría de caballos de paso
- 1920 Fabricación de calzado
- 5232 Venta al por menor de calzado

En lugar de términos equivalentes como agricultura de la cebada, crianza de caballos, zapatería, comercio minorista de zapatos, etc. que si bien expresan lo mismo, al no regirse por la nomenclatura del código pueden provocar que recursos o productos similares aparezcan con denominación diferente.

También es necesario que se recuerde que en caso de actividades múltiples como la fabricación y venta de calzado, o el cultivo de fresas para mermelada, se dé siempre preferencia al código de transformación, es decir al industrial (Manufactura, sección D, 1500 a 3720).

- Lo anterior nos recuerda que una potencialidad, puede ser cualquier tipo de capital. Desde materias primas de cualquier orden natural, hasta insumos o productos ya elaborados e inclusive organizaciones de la sociedad civil y manifestaciones culturales.
- La estimación del total de recursos disponibles, de los recursos utilizados, y de las potencialidades suele ser compleja. En una primera aproximación, lo importante es localizar la existencia de recursos que podrían ser mejor explotados, esto es que pudieran tener potencialidades, teniendo en cuenta las indicaciones anteriores, y nos basta con que estime la proporción de este recurso que actualmente se utiliza, expresada en términos porcentuales; por tanto, en un rango entre 0 y 100.
- Aunque las regiones o localidades pueden tener muchísimas posibilidades en recursos y potencialidades, no se trata de llegar a listados muy amplios, sino más bien de ubicar las oportunidades importantes.
- Los recursos y las potencialidades se están listando de manera simultánea como productos. En realidad, los recursos son insumos y materias primas, mientras que los productos son los bienes y servicios aptos para su transacción en el mercado. De lo que se trata es de ubicar el recurso y listarlo ya convertido en actividad económica. Ej: papa – cultivo de papa (0112) o papa – elaboración de papas saladas (1513).



FORMATO 2. DEFINICIÓN DE RECURSOS Y POTENCIALIDADES REGIONALES O LOCALES

Recuerde. Para una orientación básica en los recursos naturales, industrias y servicios, utilice el código CIU que se encuentra en este Manual. Incluya además recursos humanos e institucionales (en algunos casos excepcionales puede quedar en blanco la columna de Referencia al Código CIU).

Nº	NOMBRE DEL RECURSO DISPONIBLE	CIU	% QUE CONSIDERA ACTUALMENTE UTILIZADO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			



NOMBRE : _____

Nº del participante

Combinar recursos y potencialidades para esbozar “productos”: bienes, industrias, servicios, organizaciones

En esta fase del proceso, el objetivo es definir, todavía de manera general, las posibilidades de “productos”, entendiendo como tales a los bienes materiales, servicios, industrias, organizaciones, que se considera pueden colaborar al progreso de la localidad, en el sentido del bienestar general. Se recomienda la revisión del cuadro anterior, para determinar los productos que se considera mejores y pueden sugerir la idea de un proyecto productivo de bienes o servicios.

Todavía, como se indica, se trata de un esbozo, de la recopilación de ideas sobre ventajas y posibilidades productivas o sociales, que generalmente circulan entre las personas interesadas en el desarrollo. Debería darse preferencia a los proyectos específicos que cuentan con estudios de prefactibilidad o factibilidad suficientemente rigurosos y que podrían estar listos para negociar su realización. No olvide la importancia de tratar de dar correspondencia a estos productos con alguno de los códigos industriales CIIU.

En una primera inspección, vale la pena definir las dimensiones – con aproximaciones muy primarias, todavía – en términos de amplitud de los mercados. Un mismo producto, tendrá obviamente requerimientos diferentes en función de las ambiciones con que se le defina. No deberíamos proseguir el ejercicio si no se tiene una idea concreta de las dimensiones esperadas, porque las estimaciones posteriores serían casi imposibles de establecer. Veamos ahora cada componente de esta definición.

Los mercados a los que se puede dirigir el producto (locales, regionales, nacionales, internacionales). Se supone que mientras más expectativas se tenga sobre determinado producto, se espera que tenga alcances geográficos más amplios de mercado, pero también debe compulsarse el hecho que algunos mercados locales e internos son bastante amplios, mientras que la exportación puede ser relativamente simple, en el caso de localidades cercanas a fronteras, por ejemplo. Mientras más extenso sea el mercado que se espera conquistar, los costos y los tiempos, así como los requerimientos de eficiencia institucional, aumentarán. Se solicita el mercado actual, alcanzado por la producción actual (si la hubiera) y el que se espera cubrir en el futuro. Ambas filas pueden ser coincidentes si, por ejemplo, solamente cubren el espacio regional, actualmente y en el futuro.

Aunque no se indica, el plazo en el que se espera ya pueda tenerse realizado un producto – es decir, estar dando frutos en el mercado – es un plazo mediano, entre uno y cinco años. En el caso de plazos muy breves, es posible que las dimensiones sean pequeñas y pueda tratarse más bien de productos o proyectos de más fácil realización individual o particular que de movilización local o regional. En el caso de plazos amplios, del largo plazo, tenemos, análogamente que suponer que los proyectos tienen dimensiones tan amplias que seguramente comprometen a los gobiernos centrales o a coaliciones macroregionales, que no son el objetivo de este ejercicio. Desde luego, esta es solamente una aproximación.

No se necesitan muchos productos, aunque no sea difícil lograr una lista amplia, se requiere sí, de los más importantes desde su propia visión y experiencia.



FORMATO 3. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS

1. Liste todos los posibles "productos" y trate de darles correspondencia con alguno de los códigos CIIU. Recuerde que son productos a los que ve condiciones deseables de realización en el sentido del desarrollo humano, competitividad, desempeño exitoso.
2. En la columna C Mercado, indique en las celdas respectivas la extensión del mercado actual y potencial, considerando el código que se indica.
3. No es necesario – es en realidad difícil – llegar al extremo de 6 productos, basta con indicar aquellos que considere con mejores posibilidades, desde el punto de vista de su experiencia y conocimiento.

Nº	A. Nombre o descripción de bienes o servicios potenciales	B. Código CIIU	C. Mercado:	
			ACTUAL	POTENCIAL
			1. Local 2. Regional 3. Nacional 4. Exportable	1. Local 2. Regional 3. Nacional 4. Exportable
1				
2				
3				
4				
5				
6				



NOMBRE : _____

Nº del participante

Compitiendo entre productos: una evaluación a través de la matriz de impactos

- El "Impacto" representa los logros o efectos sobre los aspectos sustantivos del desarrollo de una comunidad, como consecuencia del funcionamiento de uno o más proyectos concretos. Generalmente se asocia a cambios en la organización social y económica, el bienestar y el medio ambiente. Refleja la modificación de las condiciones de vida de las organizaciones, familias y/o personas involucradas en esos proyectos. Implica la aplicación de criterios o indicadores de causalidad (del proyecto sobre su entorno o sobre sus "beneficiarios"). Se asocia al concepto de "eficiencia", en términos del uso óptimo de recursos asignados a un proyecto, en función de sus objetivos de desarrollo.
- La valoración de los impactos puede ser cuantitativa (tal como se presenta en esta matriz elemental, en términos de un puntaje entre 1 y 5, en donde el 3 indica un efecto neutro) o cualitativa (asignando categorías como alto, medio, bajo). En ambos casos es deseable poder acudir a los indicadores correspondientes a cada tipo de impacto; por ejemplo: número de trabajadores en una empresa; valor de los recursos naturales utilizados en relación con su disponibilidad, o bien presencia de beneficios ecológicos, o variedad de las ramas de actividad involucradas en la producción.
- Los impactos que competen a esta evaluación son, como ya se ha indicado, los que corresponden a los objetivos del desarrollo humano. Se han considerado cinco impactos, de tal forma que los productos se calificarán con mayor puntaje y serán de mayor prioridad si cumplen con las siguientes condiciones:
 - Aprovechan las potencialidades locales, indicadas al comienzo de este ejercicio, en especial, la presencia de instituciones gestoras calificadas.
 - Son sostenibles, desde la perspectiva de no generar daños ambientales, controlar los existentes, y desarrollar un ambiente saludable.
 - Tienen un alto grado de complementariedad o articulación (técnica, económica, social) y su consiguiente impulso al conjunto de la producción.
 - Tienen efectos importantes y duraderos en la dotación local de empleo e ingresos, especialmente entre los grupos menos favorecidos por las actuales restricciones de la economía.
 - Son rentables económicamente y competitivas, en el sentido que pudieran superar la competencia dadas sus ventajas frente a ella, por una productividad más alta que no se sostenga en la disminución de costos laborales sino en el uso y desarrollo de capacidades.
- Con los productos de análisis, y luego con los de cada participante de manera particular se ingresará a la calificación por puntajes de cada uno de los impactos deseables para cada proyecto.
Nótese que:
 - Cualquiera que sea la escala, en la medida que no se refiera a indicadores cuantitativos y sumamente apropiados, las calificaciones están siempre afectadas por la subjetividad. La única alternativa para compensar esta carencia, es el trabajo en grupo de técnicos con calificación y experiencia.
 - En algunos casos – se indicarán – los efectos pueden ser adversos (como cuando se producirían desechos contaminantes no controlables, o se desplazan trabajadores) y los puntos bajos de la escala corresponden a esa adversidad, mientras que en otros casos,



no hay efectos negativos (como por ejemplo en la articulación con otros sectores productivos), y las calificaciones van desde los impactos positivos menores hacia los mayores.

- A continuación, unos breves criterios orientadores para la calificación en cada impacto:
 - **Aprovechamiento de recursos locales.** Se refiere al uso de recursos locales en todos los tipos de recursos y potencialidades: tanto humanos, como naturales, capacidades instaladas ociosas, recursos financieros disponibles, potencialidades culturales, sociales e institucionales.
 - **Sostenibilidad ambiental.** Se valora con mejores puntajes los productos que propicien un ambiente no contaminado y amigable para la vida de las personas, los que tienen precaución en el uso sostenible en el tiempo, como cuando la depredación del bosque se revierte mediante la reforestación masiva, por ejemplo. En el caso de recursos no renovables, el análisis podría calificar las medidas colaterales (desarrollo de otros sectores productivos, pago de derechos fiscales) que compensen su explotación así como el resguardo de los derechos sobre los recursos de las Comunidades Nativas y Campesinas. Son adversos los efectos contaminantes y depredadores no compensados.
 - **Capacidad articuladora.** Los productos con mayor capacidad de articularse con otros tendrían mayor calificación porque permiten conformar cadenas productivas que se soportan mutuamente, creando economías de escala. Son adversos los productos con escaso valor agregado, desvinculados de la economía local y regional.
 - **Empleo e ingresos de los pobres.** Se refiere específicamente a la generación de empleos para sectores de menores recursos. Son mayores los puntajes de productos que demanden mano de obra de calificación baja e intermedia, son adversos los efectos sustitutivos de mano de obra que no contemplan las alternativas para los empleos que queden desplazados.
 - **Productividad y competitividad humana.** Se asigna mayor puntaje a aquellos casos en los que la rentabilidad se base en el perfeccionamiento técnico de los trabajadores, la especialización de los bienes y servicios y el uso de procesos modernos con efectos de replicación.

- Los puntajes pueden ahora sumarse y luego calcularse el promedio que permiten clasificar en una escala con las categorías de alta, media y baja prioridad.
El promedio calculado varía en un rango entre 1 y 5, pudiendo considerarse como bajo el puntaje con valores entre 1 y menor que 2.5; medio, para los superiores a 2.5 hasta menos de 3.5 y alto el puntaje mayor a 3.5.

- Un subproducto importante, es promediar y observar también la puntuación de las filas, es decir, las ventajas o deficiencias en los respectivos impactos, porque pueden estar indicando una debilidad local, que se debe contrarrestar prioritariamente.



FORMATO 4. EVALUACIÓN DE IMPACTOS PARA EL DESARROLLO HUMANO

1. Indicar el nombre de los respectivos productos.
2. Calificar en cada caso, con detalle, teniendo a la vista la hoja anterior en la que se indican los criterios para dicha calificación.
3. Realice las operaciones finales con cuidado, revise las operaciones

NOMBRE DEL PRODUCTO TIPO DE IMPACTO	PUNTAJES 1 - 5 DE LOS PRODUCTOS					
	PRODUCTO 1 :	PRODUCTO 2:	PRODUCTO 3:	PRODUCTO 4:	PRODUCTO 5:	PRODUCTO 6:
1. Aprovechamiento de recursos locales						
2. Sostenibilidad Ambiental						
3. Capacidad articuladora						
4. Efectos de empleo e ingresos de los pobres						
5. Productividad y competitividad						
SUMA DE PUNTAJES						
PROMEDIO SUMA / 5						
PRIORIDAD, SEGÚN EL PROMEDIO Alta (3.5 o más) Media (2.5 - 3.49) Baja (1 - 2.49)						



NOMBRE : _____

Nº del participante

Evaluar los componentes y requerimientos de producción y sugerir las alternativas

- Hemos arribado en este proceso a la detección de productos que pueden dar origen a proyectos. Ellos cumplen con el requisito de utilizar potencialidades locales en los diversos tipos de capital, y sobrepasan igualmente – adquiriendo así mayor prioridad – los requisitos del desarrollo humano, teniendo alto impacto en sus objetivos.
- Sin embargo, aún cuando hemos intentado ir señalando que en lo posible haya buen aprovechamiento de recursos locales, ellos no cubren necesariamente la totalidad de las necesidades de producción. En algunos casos, se trata de **componentes endógenos**, en el sentido que son indispensables en el proceso productivo de planta, o en la puesta en marcha de un servicio, porque definen su existencia. No consideran algunos requerimientos de la cadena productiva que son **componentes exógenos**, porque implican existencias o servicios necesarios para la comercialización de los productos, mejoras de sus costos, crecimiento en el mercado, y entorno económico, social e institucional favorable, pero pueden conseguirse fuera de la localidad. Ambos componentes, son importantes y definen de manera decisiva la viabilidad de un producto o servicio, aunque logre cumplir con las anteriores pruebas, al llegar al grado de detalle que veremos, comienza a mostrar dificultades que pueden ser decisivas, deben evaluarse y si es posible, se deben superar. Este es objetivo de los siguientes – y finales – ejercicios.
- En esta parte, intervienen los productos para los cuales hemos calificado en la matriz de impacto, que tienen una prioridad alta, o al menos media, si no existen altos. Para cada uno de ellos, se indica el nombre (el mismo que en la matriz anterior), y se tiene una columna para asignar puntajes. Los puntajes (1 al 5) corresponden a cada uno de los componentes de la lista que se indica en la primera columna. Se trata de un listado bastante exhaustivo y que prepara el camino hacia la formulación de un perfil de proyecto. El criterio para asignar los respectivos puntajes está indicado en la parte superior. Nótese que cuando un producto no requiere de determinado componente, se le asigna la puntuación más alta (5). Luego, no deben quedar espacios vacíos.
- Se deben sumar los puntajes y dividirlos entre la cantidad de componentes (18), y comparar los cocientes resultantes, que tendrán, como en la matriz anterior, un rango entre 1 y 5, y que permiten a su vez la clasificación de la prioridad en Alta (Mayor de 3.5), Media (entre 2.5 y 3.5) y Baja (Menor de 2.5)
- Como en la matriz de impacto para el desarrollo humano, hay un subproducto importante que es la lectura horizontal, por filas, de los componentes, porque así se advierten debilidades locales en áreas específicas.
- Finalmente, en el último formato, se solicita indicar, para los casos de bajo puntaje en cada producto y componente, las acciones a tomar para superar las dificultades.

FORMATO 5. COMPONENTES DISPONIBLES PARA LA PRODUCCIÓN

Criterios del Puntaje:

1. No se dispone localmente; y es difícil y costoso (pero posible) conseguirlo y disponlo: importarlo, generarlo, actualizarlo, ponerlo operativo, construirlo, gestionarlo.
2. No se dispone localmente, pero es relativamente simple y barato tenerlo a disposición.
3. Se disponen parcialmente, el faltante es difícil o caro, pero posible disponerlo.
4. Se disponen parcialmente, el faltante es fácil disponerlo.
5. Se dispone íntegramente en la localidad y es de fácil acceso o no es necesario.

Para los productos definidos, no deben haber celdas en blanco. Sume con cuidado.

Nombre del Producto (Recomendables 2 ó más Productos)	PRODUCTO 1:	PRODUCTO 2:	PRODUCTO 3:	PRODUCTO 4:
Componente Disponibles Localmente Calificar 1 - 5				
1. Materias primas (sin elaborar)				
2. Insumos (elaborados)				
3. Local				
4. Mobiliario				
5. Maquinaria y equipo				
6. Energía eléctrica				
7. Combustibles				
8. Vehículos para transporte				
9. Comunicaciones a distancia				
10. Personal especializado				
11. Tecnología competitiva				
12. Estudios previos sobre la demanda				
13. Incentivos fiscales, aduaneros				
14. Vías de acceso para facilitar el comercio				
15. Garantías para controles de calidad				
16. Almacenamiento y embalaje				
17. Financiamiento				
18. Institución gestora especializada				
SUMA PUNTAJES				
PROMEDIO (Suma puntajes/18)				
CALIFICACIÓN (Alta, media o baja)				



NOMBRE : _____

Nº del participante

FORMATO 6. SUGERENCIAS PARA LA ACCION

Para los productos con 65 puntos o más en el cuadro anterior, o para los dos siguientes en puntaje, si ninguno alcanza 65 puntos, sugerir las acciones a realizar para superar las situaciones actualmente desfavorables de sus componentes (1 al 18)

Nombre del Producto (en el orden anterior)	Nº del Componente (1 - 18)	ACCIONES SUGERIDAS



NOMBRE : _____

Nº del participante

CLASIFICACION INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS (CIU) (Versión simplificada 4 dígitos)

Clase Título

SECCION A. AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA (Divisiones 01 Y 02)

- 0111 CULTIVO DE CEREALES (arroz, trigo, cebada, maíz) Y OTROS CULTIVOS (incluye los tubérculos y bulbos, como papas y cebollas)
- 0112 CULTIVO DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES, ESPECIALIDADES HORTICOLAS (los llamados productos de panllevar, cultivables en pequeñas extensiones) Y PRODUCTOS DE VIVERO (flores, semillas)
- 0113 CULTIVO DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS CUYAS HOJAS O FRUTAS SE UTILIZAN PARA PREPARAR BEBIDAS Y ESPECIAS (café, té) (plantas medicinales: cocona, maca)
- 0121 CRIA DE GANADO VACUNO Y DE OVEJAS, CABRAS, CABALLOS, ASNOS, MULAS
- 0122 CRIA DE OTROS ANIMALES; CUYES Y CONEJOS, APICULTURA (abejas), CARACOLES
- 0130 CULTIVO DE PRODUCTOS AGRICOLAS EN COMBINACION CON LA CRIA DE ANIMALES (EX-PLOTACION MIXTA)
- 0140 ACTIVIDADES DE SERVICIOS AGRICOLAS Y GANADEROS (abonos, forraje), EXCEPTO LAS ACTIVIDADES VETERINARIAS
- 0150 CAZA ORDINARIA Y MEDIANTE TRAMPAS, Y REPOBLACION DE ANIMALES DE CAZA, INCLUSO LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS
- 0200 SILVICULTURA, EXTRACCION DE MADERA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS

SECCION B. PESCA (División 05)

- 0500 PESCA, EXPLOTACION DE CRIADEROS DE PECES Y GRANJAS PISCICOLAS (truchas, tilapia, langostinos, mariscos); ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA PESCA

SECCION C. EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS (Divisiones 10 a 14)

- 1000 EXTRACCION DE CARBON Y LIGNITO; EXTRACCION DE TURBA
- 1100 EXTRACCION DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL; ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA EXTRACCIÓN DE PETROLEO Y GAS, EXCEPTO LAS ACTIVIDADES DE PROSPECCIÓN
- 1200 EXTRACCION DE MINERALES DE URANIO Y TORIO
- 1310 EXTRACCION DE MINERALES DE HIERRO
- 1320 EXTRACCION DE MINERALES METALIFEROS NO FERROSOS (oro, plata, cobre), EXCEPTO MINERALES DE URANIO Y TORIO
- 1410 EXTRACCION DE PIEDRA, ARENA Y ARCILLA
- 1421 EXTRACCION DE MINERALES PARA LA FABRICACION DE ABONOS Y PRODUCTOS QUIMICOS
- 1422 EXTRACCION DE SAL



SECCION D. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (Divisiones 15 A 37)

- 1511 PRODUCCION, PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS
- 1512 ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO
- 1513 ELABORACION Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
- 1514 ELABORACION DE ACEITE Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL
- 1520 ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS
- 1531 ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA
- 1532 ELABORACION DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON
- 1533 ELABORACION DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES
- 1541 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA
- 1542 ELABORACION DE AZUCAR
- 1543 ELABORACION DE CACAO Y CHOCOLATE Y DE PRODUCTOS DE CONFITERIA
- 1544 ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES
- 1549 ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
- 1551 DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS
- 1552 ELABORACION DE VINOS
- 1553 ELABORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA (cerveza, chicha de jora)
- 1554 ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE AGUAS MINERALES
- 1600 ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO
- 1711 PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES
- 1712 ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
- 1721 FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
- 1722 FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS
- 1723 FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES
- 1730 FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO
- 1810 FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
- 1820 ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL
- 1911 CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS
- 1912 FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES, Y DE ARTICULOS DE TALABARERIA Y GUARNICIONERIA
- 1920 FABRICACION DE CALZADO
- 2010 ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA
FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES
- 2021 FABRICACION DE HOJAS (planchas) DE MADERA PARA ENCHAPADOS; FABRICACION DE TABLEROS CONTRACHAPADOS, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES
- 2022 FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
- 2023 FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA
- 2101 FABRICACION DE PASTA DE MADERA, PAPEL Y CARTON
- 2102 FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON
- 2211 EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES
- 2212 EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS
- 2213 EDICION DE GRABACIONES (diskettes, cd, dvd)

- 2221 ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN (imprentas)
- 2222 ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA IMPRESION
- 2230 REPRODUCCION DE GRABACIONES
- 2310 FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE
- 2320 FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO
- 2330 ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR
- 2411 FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO
- 2412 FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO
- 2413 FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO
- 2421 FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO
- 2422 FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS
- 2423 FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS
- 2424 FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR
- 2430 FABRICACION DE FIBRAS MANUFACTURADAS (nylon)
- 2511 FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO
- 2520 FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO
- 2610 FABRICACION DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO
- 2691 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL
- 2692 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA
- 2693 FABRICACION DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y CERAMICA NO REFRACTARIAS PARA USO ESTRUCTURAL
- 2694 FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO
- 2695 FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO
- 2696 CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA
- 2710 INDUSTRIAS BASICAS DE HIERRO Y ACERO
- 2731 FUNDICION DE HIERRO Y ACERO
- 2732 FUNDICION DE METALES NO FERROSOS
- 2811 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
- 2812 FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL
- 2813 FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL
- 2891 FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METALES; PULVIMETALURGIA
- 2892 TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA
- 2893 FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA
- 2911 FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
- 2912 FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS
- 2913 FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION



- 2914 FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES
- 2915 FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION
- 2919 FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL
- 2921 FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL
- 2922 FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA
- 2923 FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA
- 2924 FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION
- 2926 FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS
- 2927 FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES
- 2929 FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL
- 2930 FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
- 3000 FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA
- 3110 FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS
- 3120 FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA
- 3130 FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS
- 3140 FABRICACION DE ACUMULADORES Y DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS
- 3150 FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS Y EQUIPO DE ILUMINACION
- 3190 FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
- 3210 FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS
- 3220 FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.
- 3230 FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION, APARATOS DE GRABACION Y REPRODUCCION DE SONIDO Y VIDEO, Y PRODUCTOS CONEXOS.
- 3311 FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS
- 3312 FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES
- 3313 FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES
- 3320 FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE OPTICA Y EQUIPO FOTOGRAFICO
- 3330 FABRICACION DE RELOJES
- 3410 FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES
- 3420 FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES
- 3430 FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES
- 3511 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES
- 3512 CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE
- 3520 FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVÍAS
- 3530 FABRICACION DE AERONAVES Y NAVES ESPACIALES
- 3591 FABRICACION DE MOTOCICLETAS
- 3592 FABRICACION DE BICICLETAS Y DE SILLONES DE RUEDAS PARA INVALIDOS
- 3610 FABRICACION DE MUEBLES
- 3691 FABRICACION DE JOYAS Y ARTICULOS CONEXOS
- 3692 FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE MUSICA
- 3693 FABRICACION DE ARTICULOS DE DEPORTE

- 3694 FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES
- 3710 RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS
- 3720 RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS

SECCION E. SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA (Divisiones 40 y 41)

- 4010 GENERACION, CAPTACION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA
- 4020 FABRICACION DE GAS; DISTRIBUCION DE COMBUSTIBLES GASEOSOS POR TUBERIAS
- 4030 SUMINISTRO DE VAPOR Y AGUA CALIENTE
- 4100 CAPTACION, DEPURACION Y DISTRIBUCION DE AGUA

SECCION F. CONSTRUCCION (División 45)

- 4510 PREPARACION DEL TERRENO
- 4520 CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMPLETOS Y DE PARTES DE EDIFICIOS; OBRAS DE INGENIERIA CIVIL
- 4530 ACONDICIONAMIENTO DE EDIFICIOS
- 4540 TERMINACION DE EDIFICIOS
- 4550 ALQUILER DE EQUIPO DE CONSTRUCCION Y DEMOLICION DOTADO DE OPERARIOS

SECCION G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS (Divisiones 50 a 52)

- 5010 VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES
- 5020 MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES
- 5030 VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
- 5040 VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS
- 5050 VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
- 5110 VENTA AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA
- 5121 VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y DE ANIMALES VIVOS
- 5122 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
- 5131 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO
- 5139 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMESTICOS
- 5141 VENTA AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES SOLIDOS, LIQUIDOS Y GASEOSOS Y DE PRODUCTOS CONEXOS
- 5142 VENTA AL POR MAYOR DE METALES Y MINERALES METALIFEROS
- 5143 VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA Y EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERIA Y CALEFACCION
- 5149 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS INTERMEDIOS, DESPERDICIOS Y DESECHOS
- 5150 VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIALES
- 5211 VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
- 5220 VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ALMACENES ESPECIALIZADOS. COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS



- 5231 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES, COSMETICOS Y ARTICULOS DE TOCADOR
- 5232 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO
- 5233 VENTA AL POR MENOR DE APARATOS, ARTICULOS Y EQUIPO DE USO DOMESTICO
- 5234 VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO
- 5239 VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS
- 5240 VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES DE ARTICULOS USADOS
- 5251 VENTA AL POR MENOR DE CASAS DE VENTA POR CORREO
- 5252 VENTA AL POR MENOR EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS
- 5259 OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR NO REALIZADO EN ALMACENES
- 5260 REPARACION DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS

SECCION H. HOTELES Y RESTAURANTES (División 55)

- 5510 HOTELES; CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL
- 5520 RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS

SECCION I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES (Divisiones 60 a 64)

- 6010 TRANSPORTE POR VIA FERREA
- 6021 OTROS TIPOS DE TRANSPORTE REGULAR DE PASAJEROS POR VIA TERRESTRE
- 6022 OTROS TIPOS DE TRANSPORTE NO REGULAR DE PASAJEROS POR VIA TERRESTRE
- 6023 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
- 6030 TRANSPORTE POR TUBERIAS
- 6110 TRANSPORTE MARITIMO Y DE CABOTAJE
- 6120 TRANSPORTE POR VIAS DE NAVEGACION INTERIORES
- 6210 TRANSPORTE REGULAR POR VIA AEREA
- 6220 TRANSPORTE NO REGULAR POR VIA AEREA
- 6301 MANIPULACION DE LA CARGA
- 6302 ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO
- 6303 OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTES COMPLEMENTARIAS
- 6304 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y ORGANIZADORES DE VIAJES; ACTIVIDADES DE ASISTENCIA A TURISTAS N.C.P.
- 6411 ACTIVIDADES POSTALES NACIONALES
- 6412 ACTIVIDADES DE CORREO DISTINTAS DE LAS ACTIVIDADES POSTALES NACIONALES
- 6420 TELECOMUNICACIONES

SECCION J. INTERMEDIACION FINANCIERA (DIVISIONES 65 a 67)

- 6591 ARRENDAMIENTO FINANCIERO
- 6592 OTROS TIPOS DE CREDITO
- 6599 OTROS TIPOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA N.C.P.
- 6601 PLANES DE SEGUROS DE VIDA
- 6602 PLANES DE PENSIONES
- 6603 PLANES DE SEGUROS GENERALES



- 6711 ADMINISTRACION DE MERCADOS FINANCIEROS
- 6712 ACTIVIDADES BURSATILES
- 6719 ACTIVIDADES AUXILIARES DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA N.C.P.
- 6720 ACTIVIDADES AUXILIARES DE LA FINANCIACION DE PLANES DE SEGUROS Y DE PENSIONES

SECCION K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER

(Divisiones 70 a 74)

- 7010 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O ARRENDADOS
- 7020 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA
- 7111 ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE POR VIA TERRESTRE
- 7112 ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE POR VIA ACUATICA
- 7113 ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE POR VIA AEREA
- 7121 ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO AGROPECUARIO
- 7122 ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION E INGENIERIA CIVIL
- 7123 ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA (INCLUSO COMPUTADORAS)
- 7129 ALQUILER DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
- 7130 ALQUILER DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS N.C.P.
- 7210 CONSULTORES EN EQUIPO DE INFORMATICA
- 7220 CONSULTORES EN PROGRAMAS DE INFORMATICA Y SUMINISTROS DE PROGRAMAS DE INFORMATICA
- 7230 PROCESAMIENTO DE DATOS
- 7240 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON BASES DE DATOS
- 7250 MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA
- 7310 INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS NATURALES Y LA INGENIERIA
- 7320 INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS SOCIALES Y LAS HUMANIDADES
- 7411 ACTIVIDADES JURIDICAS
- 7412 ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; ASESORAMIENTO EN MATERIA DE IMPUESTOS
- 7413 INVESTIGACION DE MERCADOS Y REALIZACION DE ENCUESTAS DE OPINION PUBLICA
- 7414 ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION
- 7421 ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERIA Y ACTIVIDADES CONEXAS DE ASESORAMIENTO TECNICO
- 7422 ENSAYOS Y ANALISIS TECNICOS
- 7430 PUBLICIDAD
- 7491 OBTENCION Y DOTACION DE PERSONAL
- 7492 ACTIVIDADES DE INVESTIGACION Y SEGURIDAD
- 7493 ACTIVIDADES DE LIMPIEZA DE EDIFICIOS
- 7494 ACTIVIDADES DE FOTOGRAFIA
- 7495 ACTIVIDADES DE ENVASE Y EMPAQUE
- 7499 OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES N.C.P.

SECCION M. ENSEÑANZA (División 80)

- 8010 ENSEÑANZA PRIMARIA



- 8021 ENSEÑANZA SECUNDARIA DE FORMACION GENERAL
- 8022 ENSEÑANZA SECUNDARIA DE FORMACION TECNICA Y PROFESIONAL
- 8030 ENSEÑANZA SUPERIOR
- 8090 ENSEÑANZA DE ADULTOS Y OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA

SECCION N. SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD (División 85)

- 8511 ACTIVIDADES DE HOSPITALES
- 8512 ACTIVIDADES DE MEDICOS Y ODONTOLOGOS
- 8519 OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA SALUD HUMANA
- 8520 ACTIVIDADES VETERINARIAS
- 8531 SERVICIOS SOCIALES CON ALOJAMIENTO
- 8532 SERVICIOS SOCIALES SIN ALOJAMIENTO

SECCION O. OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIALES Y PERSONALES (Divisiones 90 a 93)

- 9000 ELIMINACION DE DESPERDICIOS Y AGUAS RESIDUALES, SANEAMIENTO Y ACTIVIDADES SIMILARES
- 9212 EXHIBICION DE FILMES Y VIDEOCINTAS
- 9213 ACTIVIDADES DE RADIO Y TELEVISION
- 9214 ACTIVIDADES TEATRALES Y MUSICALES Y OTRAS ACTIVIDADES ARTISTICAS
- 9219 OTRAS ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO N.C.P.
- 9220 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS
- 9231 ACTIVIDADES DE BIBLIOTECAS Y ARCHIVOS
- 9232 ACTIVIDADES DE MUSEOS Y PRESERVACION DE LUGARES Y EDIFICIOS HISTORICOS
- 9233 ACTIVIDADES DE JARDINES BOTANICOS Y ZOOLOGICOS Y DE PARQUES NACIONALES
- 9241 ACTIVIDADES DEPORTIVAS
- 9249 OTRAS ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO
- 9301 LAVADO Y LIMPIEZA DE PRENDAS DE TELA Y DE PIEL, INCLUSO LA LIMPIEZA EN SECO
- 9302 PELUQUERIA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA
- 9303 POMPAS FUNEBRES Y ACTIVIDADES CONEXAS
- 9309 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS N.C.P.

CAPITULO III.

EL INFORME

Todo el trabajo realizado en el Taller, a través de sus diferentes etapas, se debe condensar en el Informe. Un Informe de Taller de Potencialidades sobre determinada localidad debe cumplir algunas condiciones elementales para tener efectividad. Al momento de su elaboración, además, se tiene la opción de arribar a un producto inteligente, que plasme los esfuerzos colectivos y la calificación del responsable del Taller.

En principio, debe reflejar el proceso del Taller, no precisamente en el sentido de la secuencia, sino especialmente en la inclusión de las variadas sugerencias e ideas que este proceso deja. Generalmente, la persona de apoyo, pero también el Facilitador, ha venido anotando todos los datos importantes y observaciones que seguramente van a ver verse en el Taller. Estas opiniones e informaciones, derivadas de la discusión y el intercambio de datos, debe reflejarse en las líneas del Informe. Inclusive, en los casos en que no estén acertadas o no haya acuerdo general sobre ellas, lo mejor es lograr que se recojan en el texto del Informe; y en sentido contrario, lo peor sería que dicho texto las ignore.

En tanto que el Informe es un resultado que debe ser consultado, desde su elaboración, debe tener un estilo, en lo posible, simple y ameno, tratando de recurrir sólo excepcionalmente al lenguaje especializado. En caso necesario, recurrir a las notas explicativas que puedan hacer inteligible la terminología de esta índole. La amenidad es más difícil de conseguir cuando existen límites temáticos y se tienen además secciones obligadas, de carácter eminentemente oficial y burocratizado, referidos a temas administrativos, como puede ser el caso de los informes de taller. Pero en contraparte, las posibilidades y dificultades de las principales potencialidades de una localidad, ofrecen oportunidades de ampliar la base discursiva y tener informes que inviten a la reflexión, y sobre todo, a la acción.

Lo anterior refuerza la necesidad del Informe, de integrar en su proceso diferentes fuentes, e inclusive, diferentes miradas disciplinarias. En efecto, el tema de las potencialidades productivas trasciende las esferas estrictamente económicas y de ingeniería, y se integra con esferas propias de la historia y de la geografía, de la cultura y la psicología social, entre otras. Si bien, no debe olvidarse que el Informe es un documento breve, ello no significa que tenga que ser un documento cerrado, monotemático, estrictamente ceñido a las descripciones. Por el contrario, el reto es superar con largueza el enfoque descriptivo para entrar al campo de las explicaciones de los datos y las propuestas.

El Informe, debe contener en sí mismo algunas reflexiones sobre el desarrollo y en lo posible, provocarlas, a partir de la información disponible. El desarrollo local tiene una amplia literatura que puede ser inspiradora y elemento de debate de los informes de potencialidades.

A continuación, algunos pasos o elementos, que facilitan la redacción del Informe:

- Revisar antecedentes formales. La manera como se organizaron las instituciones para determinar la necesidad del Taller, el destino posterior del mismo y los aportes recibidos. Los aspectos operativos, de local, auspicios, fechas. La lista de agradecimientos.



- “Limpiar” las hojas de cálculo derivadas de los formatos del Taller, evitando duplicaciones de información, eliminando casos incompletos o equivocados, unificando denominaciones cuando se refieren a los mismos productos.
- Hacer cuadros resumen a partir de los listados de las Hojas Excel. Estos deben traducirse en los Informes, y ser la fuente principal del análisis, la que debe ser sometida a un examen desde diferentes perspectivas.
- Es muy difícil “determinar” las potencialidades principales, que no sean las conocidas generalmente por la oblación. Lo bueno de los talleres, es que generalmente llevan a hallazgos no sospechados previamente, especialmente en la discusión sobre la viabilidad de los productos que deberían ponerse en explotación. Allí, es donde en realidad se termina evaluando la capacidad de la localidad para enfrentar sus problemas de desarrollo. El Taller, es más un examen de estas capacidades que una ubicación expresa de productos, aunque da suficientes señales también en este campo.
- Como está indicado, el Informe debe complementarse con información adicional, especialmente productiva y con consultas de especialistas. Las oficinas sectoriales productivas, especialmente, son una buena fuente. También es muy importante integrar la opinión académica.
- El Informe, en su versión casi acabada debe someterse a la discusión de los miembros del Taller, en una fecha especial, previa distribución, o en el menos favorable de los casos, mediante comunicaciones escritas. El intercambio de ideas siempre será preferible de manera directa y múltiple.
- El Informe, como el Taller en general, es un paso hacia fines de mayor alcance, en especial, la planificación regional y el desarrollo productivo. Debe originar una instancia responsable de su seguimiento y de la formulación de perfiles de proyectos que sean asumidos posteriormente por el sector privado con el auspicio de los gobiernos locales y las instituciones sociales.

PARTE C

INFORMES DE DOS EXPERIENCIAS:

- **PROVINCIA DE ICA**
- **PROVINCIA VÍCTOR FAJARDO, AYACUCHO**





74

Los dos ejemplos siguientes, son resultados reales de experiencias en campo, que fueron parte de la exploración metodológica del Equipo de Desarrollo Humano.

No pretenden ser un formato a seguir rígidamente, ni un paradigma. Son apenas un resultado superable, que puede tener utilidad como referencia para otros esfuerzos equivalentes; que culminen con un Informe.

El primer caso, Ica, corresponde a un tratamiento fundamentalmente urbano, donde el producto elegido para el análisis fue la uva y sus derivados. El segundo caso, el de Huancapi en el departamento de Ayacucho, es un ejemplo de aplicación más rural, en una provincia de sierra alta, con mayores dificultades, pero igualmente, con posibilidades propias.

El texto de estos Informes, se ha mantenido tal cual se difundió entre los actores que participaron en estos esfuerzos. Mantiene, por eso, alguna información administrativa que puede parecer que aporta poco a la comprensión de los resultados, pero en cambio tuvo una importancia mayor para la lectura de los involucrados.

En Ica, como en Víctor Fajardo, el Taller ha sido parte de la conformación de grupos de seguimiento y un elemento útil para los fines de la planificación regional. Sin embargo, se trata de solamente dos provincias, siendo deseable que este tipo de experiencia se replique. Para tal fin, esperemos que estos Informes, sirvan de provocación y aliciente.





76



CAPITULO I.

INFORME SOBRE EL TALLER DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES DEL MUNICIPIO PROVINCIAL DE ICA

Antecedentes

El Taller de Identificación de Potencialidades es un instrumento metodológico desarrollado en el marco del trabajo del Equipo del Informe Nacional de Desarrollo Humano, del Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), con el fin de impulsar la interacción de los cuadros más preocupados en el desarrollo local y regional, unificar sus esfuerzos en la detección de posibilidades de desarrollo productivo, evaluarlos y buscar alternativas con las cuales superar las posibles dificultades de este desarrollo.

Unido a los trabajos previos de similar orientación – como es el caso explícito de los Planes Estratégicos Concertados Departamentales desarrollados en el año 2002 por los Consejos de Coordinación Regionales – el Taller debería ser un elemento de actualización y aportes, es decir, capaz de cumplir con sus objetivos mediante un ejercicio rápido y de bajo costo, sobre todo comparado con sus posibilidades.

Esta ha sido la estrategia contemplada como parte de las actividades que han tenido su expresión institucional en el Convenio Marco entre PNUD y el Concejo Provincial de Ica (CPI), al interior del cual se podrían llevar a cabo diferentes Cartas de Ejecución con compromisos concretos. Este Convenio Marco tuvo como antecedente un Foro Técnico sobre el Informe del Desarrollo Humano 2002, así como dos Talleres sobre metodologías para afrontar la identificación de potencialidades locales y orientar la formulación de Planes Estratégicos, los cuales se realizaron en Ica del 1 al 4 de Abril del año en curso. Ya como parte del desarrollo de tareas al interior del Convenio Marco, se realizó el Taller de Identificación de Potencialidades que es objeto del presente Informe, los días 25 y 26 de junio del 2003.

El Taller de Identificación de Potencialidades de junio 2003

El Taller tuvo el propósito, a nuestro parecer logrado, de generar un clima de comunicación y debate entre los participantes, antes que de recolección de información sobre la base de informantes calificados. Puede decirse que no se trata de una relación individual entre cada uno de los participantes y los usuarios de la información, sino más bien entre las personas particulares, el colectivo y finalmente, los usuarios. Con este fin las matrices de datos pasaron a ser fases intermedias del proceso de identificación y no el objetivo a lograr, tomando más bien protagonismo el debate interno y la búsqueda de consenso.

De tal forma, el Taller se transformó en un escenario de constante intercambio. Para ello, cada matriz de evaluación o conocimiento de los posibles productos para el desarrollo local y regional, fue presentada y debatida, devolviéndose casi de inmediato los resultados a los participantes, para que se sitúen en el tipo de propuestas que se podrían establecer. Se adoptó, asimismo, dos productos «bandera» para ser evaluados colectivamente – fueron el pisco y el turismo – de manera que cuando



los participantes hicieran las evaluaciones de sus propias propuestas lo hicieran a partir de criterios más claros y comunes.

Este Informe, se hace a partir del procesamiento del total de propuestas, con el agregado de una revisión del material complementario desarrollado en torno a la provincia de Ica. Para una mejor comprensión de este proceso, se adjunta el documento de orientación del Desarrollo del Taller.

Los participantes

En el proceso del Taller se ha insistido mucho acerca de las características requeridas a los participantes. Particularmente se subrayaba la necesidad de tener la colaboración de personas con conocimientos profundos de los diversos procesos productivos sectoriales, así como de las características de entorno social y económico de la región, y los problemas de gestión pública y privada.

También se ha indicado que el conocimiento de los procesos productivos depende tanto de la experiencia empresarial directa, como de la propia experiencia burocrática en la administración pública sectorial o social, y además, del conocimiento académico y la investigación directa. Una concurrencia de todas estas vertientes, es lo que mejor se correspondería con el éxito en el desarrollo del Taller.

De la relación de los 22 participantes, 17 varones y 5 mujeres, que se adjunta a este documento, se deriva la siguiente composición de participantes¹⁷:

- 7 participantes del Concejo Provincial de Ica: Asesor de la Alcaldía. Director Municipal. Director de Servicios Urbanos. Jefe de la Unidad de Planificación y Proyectos. Regidor. Asesor. Director de Planificación y Presupuesto.
- 4 participantes de organizaciones No Gubernamentales: 2 de la ONG Manos y 2 de la organización para la Defensa de la Vida, OPADEV.
- 3 participantes del Gobierno Regional de Ica: Asesor. Gerente Regional de Desarrollo Económico. Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión Medio Ambiental.
- 3 consultores privados: Un consultor en producción, ex oficial de Marina, vinculado a la pesca. Un administrador de fundos agrícolas. Un consultor en arquitectura urbana.
- 3 organizaciones civiles: Comité de gestión Salvemos Huacachina. Consejo Regional de cultura de Ica. Federación Provincial de Mujeres de Ica.
- 1 Proyecto Arqueológico Huayurí.
- 1 Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Debemos tener varias consideraciones adicionales para la lectura de esta composición. Es notorio, en principio, que hay una elevada proporción – 10 de 22, 45 % - de autoridades locales, miembros del Concejo Provincial – recordemos, el organizador del evento y más directamente comprometido con el Convenio – y del Gobierno Regional. Estos miembros, sin embargo, no son burócratas de carrera. En muchos casos han participado o participan de experiencias en la producción, con muy considerable conocimiento y actividad.

En contraparte, del resto de participantes, algunos han tenido experiencia en el gobierno local, y en general, en la administración pública, que obviamente no se refleja en su ocupación actual.

¹⁷ La relación que consideramos es la correspondiente a los participantes activos y permanentes durante la realización del Taller, y no a la de inscritos o a quienes tuvieron una participación solamente parcial o circunstancial.

También debe tenerse en mente, que el 2003 es un año de transferencias hacia los gobiernos locales. Diferentes funcionarios regionales, en especial los sectoriales, no han participado, dada la inestabilidad, vacancia o asunción muy reciente de sus responsabilidades.

Una mayor apertura al actual sector privado productivo podría haberse considerado necesaria, adicionalmente a la experiencia de los diversos participantes del Taller, además de una mayor cantidad de funcionarios de la administración. En contraparte, hubiera tenido que ampliarse la cantidad de participantes o dejar de intervenir algunos. Pero en el saldo, no podemos dejar de mencionar el apreciable nivel de conocimientos de quienes intervinieron en el Taller, además de su espíritu de colaboración y participación en el debate y propuestas. Un buen signo de ello, fue su consideración a favor de convertirse en un grupo de estudio permanente y abierto que pueda ser un elemento de apoyo constante al desarrollo local y regional.

El departamento y la provincia de Ica, en la actualidad

El departamento de Ica, resulta relativamente privilegiado por la estadística social. Es el cuarto valor en el Índice de Desarrollo Humano, después de Lima, Callao (considerado como un departamento) y Tacna, y precede a Moquegua y Arequipa. Los mapas de pobreza le dan similar posición, sobre la base de estimaciones de ingreso. Su pobreza, es menor que la del promedio nacional, y su producto per cápita similar al del país, a pesar de no tener concentración elevada de capitales. En población y en producción, Ica puede considerarse en los alrededores del 2.5 por ciento del total del país, con una población que ya se acerca a los 700 mil habitantes y crece al ritmo de 1.6 por ciento anual, ligeramente inferior al crecimiento nacional.

De las cinco provincias iqueñas, cuatro de ellas se clasificaron en el IDH provincial del 2000, como de desarrollo alto – Ica, Pisco, Chincha y Nazca – y solamente Palpa, la más alta e interior, como de desarrollo Medio Alto.

En el Informe Nacional de Desarrollo Humano del Perú 2002, Ica pertenece al grupo de departamentos de desarrollo diversificado – Lima, Callao, Arequipa y Tumbes le acompañan – en los cuales si bien no se ha desarrollado una industrialización plena basándose en sus provisiones de recursos primarios, hay presencia industrial y una modernización incipiente, que ha derivado hacia el crecimiento de los servicios y el comercio, retroalimentado por una creciente proporción poblacional urbana.

Históricamente, Ica es considerada como la zona algodonera nacional, seguida de una tradición en la producción de vid y derivados, así como de leguminosas, especialmente el garbanzo y el pallar; recientemente, el espárrago ha ocupado un lugar protagónico, pero no despejado de dificultades. Tanto el algodón como los espárragos, son productos de exportación, la vid y sus derivados tienen un débil mercado exportador y han tenido más bien retrocesos serios en la competencia internacional, y algo parecido sucede con las leguminosas, que si bien se exportan y tienen posibilidades a futuro, se consumen mayoritariamente en el mercado interno.

La harina de pescado y el hierro, son los otros productos de exportación de Ica. Este departamento tiene el segundo puesto, después de Ancash, en el desembarque de pesca marítima per cápita, y es casi el exclusivo productor de hierro. Como suele suceder, esta provisión de recursos naturales no desemboca necesariamente en la promoción del desarrollo humano. La explotación no racional, su orientación industrial – de mercado relativamente seguro pero independiente de



las necesidades nacionales – el requerimiento cada vez menor de mano de obra, además de los fenómenos climáticos, han hecho de la pesca un sector fluctuante y alejado de los que debieran ser objetivos del desarrollo nacional. En el caso del hierro, se aducen problemas de productividad y de precios, pero debiera también considerarse, tras la venta de este recurso a una empresa china, los incumplimientos del contrato original que han retrasado la producción, mientras se mantienen elevadas reservas, y la productividad por trabajador se incrementa significativamente.

La industria manufacturera de la región es, como mencionamos, incipiente. Destacan algunas empresas textiles y de hilados de algodón, así como las vitivinícolas, y algunas alimenticias, en el rubro de panaderías y producción de bebidas. También las relacionadas con la producción de harina de pescado y conservas; pero en conjunto, no puede hablarse de un desarrollo industrial llamativo.

En el periodo más cercano, por ello, los empresarios y pobladores iqueños pusieron mayores esperanzas en el turismo. El departamento, por su cercanía a Lima, y sus atractivos internacionalmente conocidos, tanto naturales como arqueológicos, tiene una vocación turística. La actividad, sin embargo, se ha extendido, especialmente en lo que compete al turismo interno, intensificando atracciones locales departamentales – como es el caso de Chincha y Pisco – y proponiéndose como un eje de la actividad productiva en su conjunto.

La provincia de Ica, la capital, es una de las que más ha intensificado la recepción de turistas, especialmente para la fiesta de la vendimia, pero también como un lugar atractivo de fin de semana, dando especial énfasis al conocimiento de sus viñedos y haciendas. En lo esencial, la capital reproduce – al igual que en la mayoría de departamentos – el esquema centralista regional, de una ciudad que concentra el movimiento financiero y la administración gubernamental. Sin embargo, debe recordarse también que en el departamento de Ica existen polos secundarios, Chincha, Pisco, Nazca-Marcona, que pueden ser la base de un posible esquema descentralista.



80

A pesar de sus potencialidades y posición predominante en los indicadores sociales, Ica tiene todavía una elevada carga de problemas sociales. En parte, ellos son absorbidos por Lima, el principal objetivo migracional, mientras que a la vez, la ciudad y el departamento son receptores de población de los departamentos de Ayacucho y Huancavelica, lo cual convierte a Ica en un corredor poblacional, y debe tener incidencia sobre los patrones sociales y culturales del desarrollo local, como también sobre la productividad de mano de obra.

De otra parte, el carácter central de la provincia plantea el doble problema de elevar la producción y el intercambio regional combinando y potenciando todos los recursos disponibles, y a la vez, favorecer una mejor distribución de los excedentes tanto entre los espacios locales, como entre los diferentes sectores de la población.

Ica, como departamento o como provincia, desde nuestra percepción, ha venido sufriendo el proceso de deterioro que ha tenido todo el país, además de una catástrofe climática – la inundación de la ciudad en 1998 – y de los problemas de producción y precios que han tenido tanto su sector agrícola, como la pesca y la producción de hierro.

En buena cuenta, sus ejes productivos han sido seriamente afectados, sobre todo en la última década, mientras el comercio y el turismo han servido de defensa económica a estas vicisitudes. En su caso especial, la variedad de productos que potencialmente podrían ser el punto de partida

de una recuperación económica en la esfera local, constituye un serio fundamento esperanzador, sobre todo en el caso que se despliegue y combine adecuadamente la utilidad de sus recursos humanos y sociales. Precisamente, los siguientes resultados del Taller se dirigen hacia la detección de dichos recursos, así como los problemas y alternativas para que se plasme esta posibilidad.

La gama de los posibles productos. Una visión desde el mercado

Cabe recordar antes del recuento de productos, algunos rasgos básicos de la metodología y definiciones del Taller. En primer lugar, que los “productos” a los que se hace mención, son ya listados de bienes y servicios de posible comercialización, antes que recursos en bruto o por explotar. Estos últimos se listan previamente, como una manera de examinar si la lista es suficientemente completa y si se ajusta al espacio local de análisis, en este caso, la provincia¹⁸.

Los productos, a su vez, se definen como diferentes a lo que denominamos como déficit locales, en especial requerimientos de la población en obras públicas. Los productos que trabajamos están más bien cerca del concepto de potencialidades, es decir, de posibles elementos de crecimiento económico por un mejor o mayor aprovechamiento de recursos disponibles. La otra condición que se les impone en la definición, es tener una suficiente escala económica, es decir, que se aluda a un conglomerado productivo, más que a un negocio particular. Son este tipo de sugerencias productivas, las que se evaluarán en su impacto sobre el desarrollo humano, sus posibilidades de puesta en el mercado y las sugerencias para hacerlas efectivas.

La lista de productos que encontramos, entonces, es casi tan amplia como el código de actividades económicas, pues se trata de una provincia que puede considerarse pródiga, además de costera y cercana a la capital a una distancia de cuatro horas por tierra¹⁹. Se incluye la agricultura en general, y también productos agropecuarios característicos: algodón, menestras (frijol, pallar, garbanzo), legumbres, espárragos, frutas frescas y secas. Siguen otras actividades de extracción como la pesca y la minería metálica y no metálica (lajas). También actividades asociadas al agro, como la ganadería, la piscicultura y la apicultura, y la forestación. La agroindustria, con el papel central de la producción de pisco y la fabricación de prendas de vestir de algodón. Hay además el reciclaje de desperdicios, la construcción de viviendas, y una gama de servicios que van desde financieros, hacia relacionados con el turismo (hoteles, restaurantes, excursiones), así como la investigación y educación. Esta variedad es, desde luego, un signo positivo, pero para los fines analíticos, debe contrastarse con las posibilidades y recursos para su desarrollo, con alguna óptica organizativa.²⁰

¹⁸ En varias ocasiones, sin embargo, el debate que debiera ser provincial “escapa” hacia el ámbito regional, y ello sucede también en la propuesta de productos cuando se hace alusión al hierro o la minería, al gas natural (en posible alusión al oleoducto desde Camisea, que pasa por Pisco) o las conservas de pescado, excepto que se entendieran como procesamiento de materias primas de otra provincia.

¹⁹ En realidad, al no tener aeropuerto, la cercanía de Ica a Lima es de costo, no de tiempo. Por precios que varían entre 12 y 25 nuevos soles, el camino puede ser cubierto por ómnibus interprovinciales, en alrededor de cuatro horas entre el terminal limeño y el local, con una carretera asfaltada de condiciones aceptables de mantenimiento. A las capitales más apartadas del país, Iquitos y Madre de Dios, en la selva, se puede llegar en el mismo o menor tiempo por vía aérea pero obviamente con un costo muy superior, alrededor de 20 veces. Y en menos tiempo pero también mayor precio, se puede llegar a destinos turísticos como Cusco, Trujillo o Arequipa. Sin embargo, este precio mayor – he ahí el problema – es completamente asequible a un turista extranjero, y los otros destinos son posiblemente más conocidos por él que Ica.

²⁰ Desde el punto de vista de los logros del Taller, la elevada coincidencia entre los productos señalados por los participantes, la estructura productiva y el comportamiento más reciente del mercado, es una importante señal de su conocimiento de la realidad local, que apuntala la importancia de las posteriores conclusiones y recomendaciones.



El método más simple y conocido en el análisis del mercadeo, es el de la matriz de crecimiento – participación, desarrollado por el Boston Consulting Group y asumido en el trabajo original de Porter. Desde este punto de vista, se analizan los productos según su tasa de crecimiento y la cuota de participación (volumen) que tienen en el mercado. Para ello, se reparten alrededor de la mediana de estas variables en altos y bajos²¹, creándose cuatro cuadrantes, o clasificaciones, que implican estrategias particulares.

El primer cuadrante, en la versión original, es de *productos "interrogante" o "niños"*, que son los de alto crecimiento, pero todavía baja participación en el mercado. Son productos que por tanto requieren de altas inversiones, estudios, mercadeo, pero que pueden verse como parte del futuro interesante. No son necesariamente productos por desarrollar. Pueden ser, en efecto, productos que están en sus fases iniciales o de introducción, pero también productos interesantes que ya están presentes un buen tiempo en el mercado, con demanda probable, pero insuficientemente desarrollados. O bien productos que en algún momento fueron importantes pero que por razones superables han perdido posiciones en el mercado. En épocas recesivas, pueden estar situados en este cuadrante productos de bajo crecimiento, pero menos bajo que otros. Estos son productos de atracción, a los que se considera generalmente el objetivo principal de estudio.

Están en este cuadrante, algunos productos agropecuarios de la provincia y región. No todos los productos agrarios, porque debemos descontar los productos que sí tienen alta participación, como el algodón, el espárrago, las menestras, las pecanas, el algarrobo y la vid, y desde luego los derivados agroindustriales de estos cultivos. Pero sí productos que tienen incipiente desarrollo, mas a juzgar por los éxitos de exportación de otras naciones, deben considerarse, como es el caso de algunos frutales – incluidos por ejemplo el mango o la naranja que han perdido espacio mercantil – así como la palta, chirimoya, la lúcuma, tomates, cebolla blanca, el maíz choclo, los condimentos y algunas plantas medicinales, que han mostrado ya éxitos iniciales. También algunos prospectos menos divulgados como es el caso de la minería no metálica (piedra laja), la apicultura y maricultura, la explotación racional de la madera y sus derivaciones, inclusive en formas complejas que combinen productos asociados, como el caso de algarrobo-apicultura – madera – ganado, o casos similares.

En algunos casos, la estrategia puede ser, aún para productos estrella, "cosechar" en el sentido de bajar al máximo los costos para ganar cuotas de mercado, aunque fueran temporales o de corto plazo, en especial si se considera que se trata de una moda.

Lo irracional – aunque no necesariamente desde el punto de vista del mercado – es que esta cosecha se llegue a convertir en una estrategia que esté más bien contemplando la necesidad de agotar el recurso, antes que otros lo hagan, en una acción concurrente a la depredación y el daño ambiental.

Un segundo grupo de productos, el segundo cuadrante, está constituido por los productos "*estrella*", que son, por supuesto, los que tienen alto crecimiento y alta participación en el mercado. Son productos con altas rentabilidades pero que generalmente, dadas sus dimensiones, implican también movimientos importantes de capital para el sostenimiento de los negocios, y se

²¹ Nótese que las tasas de crecimiento pueden ser positivas o negativas, mientras que las proporciones de participación en el mercado, solamente pueden ser positivas. La connotación de lo alto y lo bajo, es por tanto, simplemente una aproximación. En condiciones, como la nuestra, en que no se tiene un conocimiento exacto de los valores de estas variables, esta dicotomía simple, resulta más bien una ventaja, pues permite organizar los datos de manera relativamente inmediata y comprensible.

hallan generalmente concentrados en pocos de ellos. Las “estrellas” no están presentes en el escenario iqueño. Tuvieron este rol de impulsores del crecimiento, en algún tiempo, ya lejano, los principales productos agrícolas como el algodón y la vid, y ampliando la vista hacia el ámbito regional, la pesca y la extracción del hierro. El turismo, podría igualmente ser considerado como un producto estrella hasta hace unos pocos lustros, pero ha tenido igualmente un descenso significativo de su crecimiento. Tal vez la gran pregunta sea ver cuáles de los actuales productos interrogantes o niños pasen a ser prontamente las estrellas.

El tercer grupo de productos, son las llamadas *vacas lecheras*, de alta participación pero bajo crecimiento. Son productos que ya han alcanzado madurez, proveen ganancias y permiten financiar el desplazamiento de las interrogantes hacia el estrellato, en un marco adecuado de políticas, en este caso, regionales. A escala regional es obvio el papel que tienen, en este campo, la minería del hierro, la pesca industrial – a pesar de sus actuales problemas – mientras que al nivel de la provincia y de la región, tenemos los casos de la agricultura de algodón, la vid y sus derivados, y en especial, el turismo.

Estos productos tienen realizada la mayor parte de sus inversiones, y tienen más bien capacidades instaladas importantes de baja utilización, o por recuperar, como en el caso de los cultivos. La estrategia principal en las vacas lecheras es prolongar su vida, pero también su influencia en la capitalización. A escala regional, esta estrategia es en realidad de alcances nacionales, pues implica modificaciones importantes de políticas macro, como sería el caso de un canon adecuado en la minería o una reorientación de las políticas pesqueras. En la escala provincial, especialmente para el turismo, mantener la cuota de recepción de visitantes, parece ser, principalmente, un problema de gestión, en el sentido amplio, que cubre desde el ornato y la educación poblacional hasta los aspectos, más específicos, de mercadeo y promoción.

El cuarto grupo, son los llamados productos “perro”, que son bajos en sus cuotas de mercado y en el crecimiento. Se trata de productos que ya fueron derrotados en la competencia, y que al constituirse en una pérdida de liquidez de los recursos locales, deberían ser más bien detectados y sustituidos, pues las inversiones en ellos se constituyen en inversiones de alto riesgo.

No son siempre fáciles de detectar los perros, porque no necesariamente se trata de productos en abierto y sostenido declive. Puede tratarse de productos aparentemente “nuevos” pero que están entrando tarde a un mercado de alta movilidad, como suele suceder en el comercio y en los servicios. También pueden aquí situarse los productos – como el caso inicial del espárrago – en donde los competidores pueden rápidamente detectar la demanda y ofertar precios menores.

Es de temer que esto suceda con variados productos – vino, pisco, textiles – en los cuales en Ica se mantiene más la tradición que la competitividad, pero debería tenerse una mayor profundización de estudios para determinarlo, y sobre todo, para tomar una decisión, entre las posibles aplicables.

En efecto, no solamente existe la opción de liquidar los perros, en cuyo caso, debe tenerse un suficiente dominio sobre la transferencia de recursos hacia otros sectores más prometedores. Es posible que algunos productos de este tipo, tengan que mantenerse, precisamente por su condición tradicional y emblemática – el pisco es un producto nacional considerado como “de bandera” – en cuyo caso, la estrategia recomendada lleva hacia una redefinición, generalmente



optando por mejoras de calidad que lleven hacia la diferenciación del producto en el mercado, y por esa vía hacia la recuperación de su competitividad.

El punto de vista de los impactos en el desarrollo humano

Pero no son solamente las estrategias de mercado – en muchos casos, ni siquiera principalmente – las que definen la pertinencia de concentrar esfuerzos y recursos en determinados productos. Desde el punto de vista del desarrollo humano y el activamiento de las potencialidades productivas, los criterios que más cuentan son aquellos destinados a brindar oportunidades crecientes a las personas y a ampliar el bienestar colectivo, presente y futuro.

En el Taller, se evaluó el impacto en desarrollo humano y de potencialidades, definiendo y pidiendo puntajes para todos los productos que los participantes propusieron como deseables, según cinco criterios: a) aprovechamiento de recursos naturales; b) sostenibilidad ambiental, c) capacidad articuladora d) efecto de empleo e ingresos en los pobres; e) productividad y competitividad.

Es difícil, sin embargo, bajo la metodología del Taller, evaluar el impacto sobre el desarrollo humano que tienen cada uno de los productos.²² La mayor parte tienen prioridades altas, y hasta es posible que merecidas, aunque esta interpretación se desdibuja cuando hallamos puntajes diferentes para el mismo producto y tipo de impacto. En lo esencial, lo que tenemos es un patrón común, acertado, pero preconcebido dado el conocimiento de los participantes, de que los mayores impactos en el uso de insumos locales y la provisión de empleo para sectores de menores ingresos provienen de la agricultura, la agroindustria y el turismo; que la menor sostenibilidad ambiental y los menores efectos de articulación y empleo están en la pesca de altura y la minería, y que pocos productos pueden declararse competitivos, como veremos a continuación.

En efecto, el resultado más útil de esta parte del Taller, es el que evalúa transversalmente los productos por cada criterio de impacto, ordenando las capacidades de la localidad para brindar resultados favorables en cada tipo de impacto.

Tenemos, de esta fuente, el siguiente ordenamiento de los diferentes impactos, promediando todos los productos, en el ámbito de la provincia de Ica:

IMPACTOS EN EL DESARROLLO HUMANO

TIPO DE IMPACTO	PUNTAJE
Capacidad articuladora	4.1
Aprovechamiento de recursos locales	3.9
Empleo e ingresos de los pobres	3.9
Sostenibilidad ambiental	3.8
Productividad y competitividad	3.4

Fuente: Taller de Identificación de Potencialidades, Ica 2003

²² Hay varias razones para esto. La primera, es que como cada participante evalúa los productos que él mismo propuso, es casi seguro que tengan disposiciones favorables a darles puntajes mayores, como se puede verificar, en el hecho que el promedio de puntajes de los 103 productos evaluados – en un rango de 1 a 5, cuyo punto medio es 2.5 – es de 3.75 (algo así como un promedio de 15 sobre 20). Aunque también debe pensarse que los productos propuestos, tenían ya la consideración de tener impactos favorables no solamente en términos estrictamente rentables, sino también poblacionales y sociales. Igualmente, debe entenderse que, siendo subjetivas las calificaciones – a pesar de la discusión y búsqueda de unidad de criterios, ejercida en la calificación colectiva del pisco y el turismo, previa a la calificación individual de cada matriz – tal vez hubiera sido necesaria una mayor cantidad de observadores por producto, lo cual no fue posible, por motivos obvios de tiempo y costos.

Este resultado es típico del tipo de producción y de perspectivas productivas locales. La presencia del agro y la agroindustria, sobre todo, pero también del comercio y los servicios personales, son las que dotan de capacidad articuladora, uso de recursos locales y mayor empleo e ingresos de tipo social a la producción local y regional.

La relación entre sectores productivos y articulaciones de producción y empleo, que resulta favorable para la estructura productiva de Ica, puede corroborarse en las tablas de insumo producto disponibles, pero seguramente obliga también a un detalle mayor por producto. La agricultura, por ejemplo, tiene efectos retroactivos con la industria, sirviendo no solamente como oferta si no también demandando de ella productos químicos, materiales de construcción, energía, maquinaria y equipo, y desde luego, bienes de consumo. Lo propio puede decirse de los otros sectores extractivos, calificados de manera muy general como estrictamente primarios, a pesar de sus niveles de integración con el conjunto del aparato productivo.

Un segundo punto a tener en cuenta, es que los sectores de comercio y servicios deben ser revalorados, sobre todo por los efectos de empleo que tienen. Es cierto que funcionan en bajas escalas, a través de micro empresas familiares, con débil intensidad de capital, y corta vida útil. Pero también lo es, que pueden modernizarse y constituir – especialmente como sostén del turismo – un mercado de mayores alcances, especialmente si se recupera el ingreso de las familias en el mercado interno nacional.

Un tercer punto, el de la sostenibilidad ambiental. Como es conocido, existen dos grandes actividades – minería y pesca industrial– con problemas permanentes en este aspecto²³, dada la sobreexplotación y depredación de recursos en el caso de la pesca industrial y por la producción de desechos contaminantes para ambos casos.

En la perspectiva, como se mencionó, los gobiernos regionales y locales tienen un margen escaso de maniobrabilidad en este punto, dada la influencia de políticas sectoriales a escala nacional, ya reglamentadas y administradas, o a contratos especiales, que se rigen desde el gobierno central, por normas de alta jerarquía, como las leyes o contrataciones y concesiones a nombre de la nación, así como tratados internacionales. Por tanto, en este campo, ha de ser necesaria una gestión de mayores plazos y requerimientos de poder político, posiblemente del conjunto de los gobiernos regionales, que refuercen un nuevo enfoque nacional.

Los participantes del Taller han considerado como el aspecto más débil, es el de su productividad y competitividad. Vale decir, conciben que vienen perdiendo sus oportunidades de insertarse o mantenerse en el mercado, por el bajo desarrollo o deterioro de las productividades de sus factores: tierra, capitales físicos, y trabajo. No es la ausencia de oportunidades, sino la de productividades, lo que estaría afectando el desarrollo local. Sobre este punto, se incidirá más adelante.

Pero tal vez la conclusión más importante que pueda derivarse de esta inspección, es que al apoyarse en su propia producción y hacer descansar su desarrollo en la mejora de sus productividades, en Ica como en buena parte del país, existe la opción de desarrollarse sobre sus propios recursos, a pesar del centralismo nacional. Aunque está muy poco transitado este camino, el proceso regional aparece como una gran oportunidad de centrar objetivos productivos a

²³ En la medida que la puntuación asume como de igual peso a todos los “productos” para fines del promedio global, igualando sectores completos – como pesca y minería – con productos particulares, subestima el impacto adverso de la minería y la pesca, siendo posible que si se ponderaran los productos por sus dimensiones productivas, la sostenibilidad ambiental tendría valores menores.



partir de los recursos internos, y de organizar la sociedad alrededor de un proyecto, identificable como propio, y concertador de esfuerzos de todos los sectores. Esta visión potencia además el punto de vista del desarrollo humano, al convertir a los pobladores y sus organizaciones en los gestores del crecimiento de la producción y de la reorganización de la sociedad en términos mayores de equidad.

Viabilidad y retos para el desarrollo de los productos iqueños

En una siguiente fase del Taller, de lo que se trataba es de examinar los diferentes componentes de la producción, 18 en total, calificando en este caso la disponibilidad de cada uno de dichos componentes, en una escala de 1 a 5 para todos los productos.²⁴

Al igual, que en el caso de la matriz de impacto en el desarrollo humano, se hizo primero una evaluación colectiva del pisco y el turismo – un producto elaborado y un servicio múltiple conocido por todos- que pueda servir de procedimiento de unificación de criterios, antes de pasar a las evaluaciones individuales de los productos por parte de cada uno de los participantes.

PUNTAJE DE LOS PRODUCTOS, SEGUN LA DISPONIBILIDAD DE LOS COMPONENTES PRODUCTIVOS

LOS 16 PRODUCTOS DE MAYOR PUNTAJE		LOS 16 PRODUCTOS DE MAYOR PUNTAJE	
PRODUCTO	PUNTAJE	PRODUCTO	PUNTAJE
Reforestación	84	Uva	62
Pesca	84	Garbanzos	62
Espárrago	80	Prendas de vestir de algodón	61
Enseñanza	80	Apicultura	60
Intermediación financiera	80	Menestras	60
Construcción de viviendas	79	Reciclaje de sólidos	60
Bosques naturales	76	Lavanderías	59
Algodón	76	Investigación y Desarrollo	59
Turismo	75	Vidrios y cerámica	57
Programas culturales	75	Hoteles	57
Prendas de vestir de algodón	74	Prendas de vestir de algodón	57
Esparcimientos	73	Pesca	56
Maíz	73	Explotación de minas y canteras	56
Enseñanza inicial	73	Autopartes de vehículos	54
Frutales	73	Aceites y grasas	54
Vid	73	Crianza de algas y mariscos	52

Fuente: Taller de Identificación de Potencialidades, Ica 2003

Por similares consideraciones anteriores, se espera la presencia de un sesgo en la calificación de los participantes a sus propios productos, detectado cuando un mismo producto recibe califi-

²⁴ Para dar unidad a esta calificación, la metodología considera como disponible y con el máximo puntaje, los casos en los que un producto no requiera alguno de los componentes – por ejemplo, mobiliario en la acuicultura – aceptando la lógica que si un producto requiere de menos componentes para ser puesto en mercado, esa ya sería una ventaja importante.

caciones diferentes, solamente por cambiar de evaluador²⁵. Esto da una mayor relatividad a los resultados que dependen de una lectura comparativa entre productos, pero no por ello descalifica los resultados, puesto que a pesar de estas dificultades, dejan entrever algunas importantes consideraciones.

Los resultados de la evaluación por producto – que en teoría podrían considerarse los de su viabilidad – se presentan a continuación. La escala es de 5 a 90 (18 componentes calificados entre 1 y 5 cada uno). La selección del número de 16 productos obedece a hallar un punto de encuentro entre ambas listas en un producto considerado paradigmático, como es el caso del cultivo de la uva.

Algunas consideraciones resultantes de esta lectura son:

- Por las advertencias anteriores respecto a la subjetividad, resulta que hay productos que aparecen en ambos listados. Los casos son la pesca, la producción de prendas de vestir de algodón (dos veces en la lista de menos puntaje y una en la de mayores, pero con el penúltimo valor), y el caso ya mencionado de la vid. Para la pesca, orientándonos por el participante y su actividad, así como las sugerencias para mejora del producto, la contradicción estriba en que en un caso se refiere a las posibilidades actuales, mientras que en otro se ha partido de un replanteo de su modo de explotación, incidiendo en la maricultura y el consumo humano. En las prendas de vestir de algodón, debe tenerse en cuenta una depresión industrial en los últimos años, que podría solamente compensarse con altas posibilidades de exportación a futuro, especialmente por el nuevo tratado de comercio con EUA. La uva, sería entonces, el punto de corte apropiado, donde pueden darse apreciaciones favorables y desfavorables, según la severidad del enfoque.
- No necesariamente los productos más conocidos o percibidos como exitosos, sobrepasan la prueba de ser examinados en términos de acceso y disponibilidad de sus componentes. Casos notorios son el de la apicultura, las menestras, la crianza de algas y mariscos, los hoteles a pesar del turismo, y en el límite, la uva, cuyo cultivo ha retrocedido sensiblemente en los últimos lustros. Hay también ausencias importantes, como los diversos frutales y la piscicultura, por ejemplo. En cierta forma, lo que tenemos es la distancia entre la cultura general y los posibles cambios que resultarían de someter estos productos a las pruebas de factibilidad.
- En sentido contrario, aparecen productos no esperados en la lista de productos de mayor puntaje. Es el caso de los servicios, principalmente, los de enseñanza, cultura, intermediación financiera, que tienen mayores disponibilidades, pero no están usualmente considerados como probables exitosos.

Ahora bien, queda por ver el desempeño local en razón de los componentes de la producción que son asequibles y los que, por el contrario, son los que debilitan las posibilidades de competitividad local. Para los 83 productos, la escala posible estaría entre 83 y 415, y los resultados de los componentes ordenados son los siguientes²⁶.

²⁵ También es interesante anotar, que se trata de una evaluación más exigente, y que la cantidad de productos evaluados disminuye de 103 a 83, sea porque algunos participantes desistieron de presentar los resultados de su ejercicio, o porque no hicieron la evaluación de todos los productos que habían propuesto inicialmente.

²⁶ Hacemos notar que ahora cada componente ha tenido 83 observaciones, a diferencia de una lectura de productos, en la que solamente algunos pocos han sido evaluados varias veces, (nunca más de ocho veces, como es el caso del turismo, seguido del pisco, seis veces). Esto proporciona una mayor solidez a los resultados. Como que también lo hace, el hecho que los puntajes ahora fluctúan en un rango más amplio entre 239 y 385, marcando diferencias notorias, que difícilmente pueden ya ser atribuidas a la subjetividad.

**ELEMENTOS COMPONENTES DE LA PRODUCCIÓN
PUNTAJES ACUMULADOS DE TODOS LOS PRODUCTOS**

COMPONENTE PRODUCTIVO	PUNTAJE
Combustible	385
Energía eléctrica	384
Comunicaciones a distancia	378
Materias primas (sin elaborar)	356
Vehículos de transporte	349
Vías de acceso para el comercio	336
Mobiliario	325
Local	317
Insumos (elaborados)	316
Almacenamiento y embalaje	295
Personal especializado	288
Garantías para controles de calidad	285
Maquinaria y equipo	269
Institución gestora especializada	265
Tecnología competitiva	262
Financiamiento	260
Estudios previos de la demanda	243
Incentivos fiscales, aduaneros	239

Fuente: Taller de Identificación de Potencialidades, Ica 2003



A nuestro parecer, como resultado de este análisis, estamos ante la conclusión de mayor fortaleza e importancia del Taller. En Ica, a juzgar del enterado equipo de participantes del Taller, los problemas no son de recursos naturales y físicos, sino más bien de capacidades de gestión y formación, y en último caso, de decisiones exógenas de política fiscal.

En efecto, si se observan los puntajes más elevados, encontramos entre los diez primeros, que todos corresponden a factores materiales de la producción. Así, puede observarse estos puntajes y sus categorías respectivas, en el orden de mayor a menor: combustibles y electricidad, comunicaciones, materias primas, vehículos y vías de transporte, mobiliario y locales, insumos elaborados y almacenamiento y embalaje. De todos los posibles componentes que pueden considerarse materiales o físicos, solamente la maquinaria y equipo y el financiamiento figuran entre los ocho componentes de menor puntaje. Estos últimos, inclusive, pueden considerarse asociados a la tecnología y la gestión.

Todas las "carencias", en cambio están directamente relacionadas con el capital social, cultural y humano. También en orden de mayor a menor puntaje, se encuentran entre los ocho componentes de menor disponibilidad y por tanto más requeridos: Personal especializado, garantías para controles de calidad, institución gestora especializada, tecnología competitiva, estudios previos de la demanda, y finalmente, un aspecto de políticas limitativas, referido a la necesidad de incentivos fiscales y aduaneros.

El mensaje es sumamente claro. La más importante acción para el progreso de la producción iqueña, en la dirección del desarrollo humano, es el despliegue de sus capacidades individuales

y organizacionales. Esta afirmación es a la vez un pilar de la concepción del desarrollo humano; pero en esta ocasión, resulta ser también un consenso de opinión especializada.

¿Cómo desplegar las fuerzas individuales y sociales de los limeños potenciando los diversos recursos naturales y físicos de la provincia y la región?. Esta es una pregunta amplia pero de respuestas conocidas: haciendo que las direcciones políticas asuman un liderazgo basado en fines superiores de consenso por el bienestar colectivo; dando participación a las organizaciones de diverso orden – sobre todo productivas y de bienestar social - e inclusive creándolas donde se requiera; haciendo evaluaciones precisas y seguimiento de las relaciones entre sus recursos humanos y productivos²⁷; creando bases de vinculación intensiva, a través del sistema educativo, entre la identidad individual y las necesidades locales y regionales; ampliando las relaciones entre la capacidad instalada de formación técnica y profesional, las empresas y la administración pública; fortaleciendo la identidad local por la vía de metas colectivas para el desarrollo.

Es posible que esta lista pueda continuar, y sobre todo que sea necesario establecerla de manera organizada, vinculada a los planes de desarrollo, con metas objetivas y responsabilidades bien delimitadas. Es cierto, de otro lado, que no se trata de un descubrimiento, sino más bien de la revelación de un requerimiento urgente, de una necesidad de priorización y de énfasis. No es la novedad, sin embargo, lo que moviliza las intenciones del Taller. Es más bien, la búsqueda o confirmación de un orden expreso entre los múltiples requerimientos del desarrollo.

Las alternativas propuestas y las posibles en el mediano plazo

En la fase final del Taller, se solicitaba a los participantes, la formulación de alternativas de solución allí donde habían encontrado deficiencias a sus propuestas de productos, después de hacer – como en todo el proceso – un ejercicio colectivo con los productos pisco y turismo, que sirviera como elemento demostrativo y como generador de un criterio colectivo más objetivo.

Hay una amplia lista de sugerencias – que se anexa – y deberían ser tomadas en cuenta en el trabajo ulterior de las acciones de desarrollo. En un afán organizador, podemos intentar clasificarlas en los siguientes grupos, con ejemplos respectivos.

- Acciones alrededor de la definición de las cadenas productivas y de su tratamiento integral. Promoción de inversión en actividades conexas, asociarse con los consorcios productivos limeños, identificación de fases de producción que son problemáticas (envase, embalaje); mejoramiento de infraestructura vial, de locales, ornato público.
- Acciones para el uso de capacidades instaladas ociosas. En maquinaria y equipo reconfigurable; locales sin uso, instalaciones de poca utilización; convocatoria de recursos humanos y sociales.
- Acciones dirigidas al desarrollo de recursos humanos. Formación de especialistas, contratación de personal especializado para impulsar el desarrollo, impulso a las actividades en coordinación con la Universidad y las ONGs; capacitación de productores; actividades de fomento intensivo de la cultura.

²⁷ Al respecto, el equipo del Informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD viene desarrollando metodologías para la aplicación de encuestas locales tanto de población como de producción que puedan analizarse vinculándolas en función de la estructura productiva. En su proyecto, el Taller, levantamientos de información rápida mediante Fichas de Diagnóstico Local (Distrital), y las encuestas de hogares y de establecimientos (población y producción), conforman un sistema integral, modularmente aplicable.



- Acciones a favor de la modernización tecnológica. Formación especializada e técnicas productivas particulares, desarrollo de investigación, generación de centros pilotos, solicitud de cooperación técnica al extranjero; establecimiento de normas y controles verificables; incentivos a empresas que obtengan calificaciones en los ISO.
- Acciones alrededor del mejor conocimiento y desarrollo del mercado. Realizar estudios de demanda para productos específicos, hacer sondeos en el mercado local, vincular estos estudios con las tesis universitarias en países industrializados; talleres especializados por productos; impulsar festivales e instituciones dedicadas a la promoción de productos; elaborar y promover rutas turísticas.
- Acciones para la organización de fuerzas productivas. Convocatoria a las asociaciones de productores; creación de instituciones y organizaciones de producción, creación de una institución – Patronato – para el desarrollo; creación de Convenios entre organizaciones productivas y la universidad; apoyo a esfuerzos comunales y organizaciones cooperantes.
- Acciones dirigidas directamente al fomento de exportaciones. Integración de las cadenas productivas en los planes nacionales de exportación; recuperar información de mercados en las agregadurías comerciales; controles de calidad y denominaciones de origen.
- Acciones dirigidas a la gestión política. Organizarse en “lobbies” para obtener mejoras en la legislación, elaborar y canalizar proyectos de ley; mantener permanente vinculación con el Congreso; gestionar preferencias para productos bandera; gestionar legislación de protección ambiental para pesca y minería.

Este breve muestrario cumple solamente su natural fin ejemplificador y a la vez de demostración de las amplias posibilidades de superar las dificultades presentes. Se ha podido comprobar que si bien es cierto que los productos aparentemente atractivos como rentables y con posibilidades de exportación y aportes al desarrollo tienen que superar importantes obstáculos para convertirse en viables y con posibilidades reales, es igualmente cierto que dichos retos pueden superarse, y que el aporte colectivo es una de las llaves principales para obtener este logro.



90

Sugerencias para la continuación de este proceso

Este apretado recorrido del Taller y la lectura de sus resultados, debería tener la continuidad necesaria para que pueda ser un impulso al desarrollo local provincial y al de la región en su conjunto. Algunas actividades estaban ya previstas; otras han surgido como un resultado de este breve análisis, y es muy posible que al volver este informe a los talleristas, las sugerencias se incrementen. La lista de acciones, que se indica a continuación tiene, entonces, un carácter tentativo.

- Primero, cumplir con la programación metodológica de este Taller, en el sentido de circular nuevamente este informe, entregándolo a las autoridades que lo encargaron – en este caso, el Municipio Provincial de Ica – y a los participantes del Taller, con la finalidad de recoger sus opiniones para la mejora hacia un documento final.
- Luego, ampliar el conocimiento del informe ya debatido, y de ser necesario, modificado, entre una gama mayor de agentes sociales, muy especialmente entre los agentes productivos, pero sin dejar de ponerlo en manos de la amplia comunidad de personas e instituciones preocupadas por el desarrollo regional y local.
- Constituir, como se propuso en el taller de junio, un grupo consultivo y de estudio con reuniones ordinarias para el seguimiento de los avances en la tarea común del desarrollo iqueño y sobre todo para la propuesta y ejecución de aportes concretos a dicho objetivo.

- Constituir un grupo de apoyo al gobierno local para la generación de proyectos productivos en la perspectiva del desarrollo humano. Dicho grupo debería utilizar los recursos humanos locales y tener, en caso necesario, un apoyo inicial de especialistas invitados.
- Ampliar las tareas de diagnóstico y conocimiento de la realidad iqueña, como un pilar importante de su desarrollo. En este objetivo consideramos la posibilidad del aporte técnico del PNUD para la implementación de las encuestas de hogares y de empresas y el completamiento de las Fichas de Diagnóstico Distrital en todos los distritos de la provincia de Ica.
- Insertar estas tareas en el proceso de la planificación y elaboración de presupuestos del Municipio Provincial, de manera que tengan una continuidad orgánica, autónoma, útil y verificable.

Insistimos: la lista de acciones a ser implementadas, es una nueva fuente de provocación al debate y despliegue de iniciativas, su destino es el desarrollo de Ica en términos del desarrollo humano, y sus agentes, los gobiernos locales, y a la par, los pobladores y sus organizaciones representativas.

Agradecimientos

No podemos cerrar este Informe, sin hacer explícitos nuestros agradecimientos a las autoridades y funcionarios del Municipio Provincial de Ica, tanto a su más alta jerarquía como a los profesionales y técnicos que apoyaron de manera decidida y efectiva el desarrollo del Taller.

Con igual énfasis, reafirmamos nuestra convicción que lo que pueda considerarse un aporte positivo de la realización de esta actividad, se debe fundamentalmente a la colaboración entusiasta y entendida de los participantes del Taller, a quienes los organizadores, y desde luego Ica, debemos un justo reconocimiento.

Finalmente, guardamos una justificada esperanza, en que estos sean los pasos iniciales, pero firmes, del despliegue de esfuerzos conjuntos con el objetivo superior del desarrollo humano del pueblo de Ica y sus instituciones.

Agosto del 2003.





CAPITULO II.

INFORME SOBRE EL TALLER DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES DEL MUNICIPIO PROVINCIAL DE VÍCTOR FAJARDO DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO ²⁸

Antecedentes

Este Taller, realizado en la provincia de Fajardo tiene como base el Convenio suscrito entre el Servicio de Cooperación Holandesa (SNV), el Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para la aplicación de instrumentos metodológicos útiles para analizar la situación actual, así como, para la formulación de propuestas que contribuyan al desarrollo humano local.

Este proceso considera la aplicación de los instrumentos metodológicos diseñados por el Equipo del Informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD, como son la Guía de Identificación de Potencialidades, Ficha de Diagnóstico Distrital, Encuesta de Lideres Locales, Encuesta de Hogares y la Encuesta de Establecimientos, que actualmente se vienen ejecutando en la provincia, así como, el desarrollo de Talleres Participativos sobre desarrollo local, a cargo del CEDAP y el SNV. Estos instrumentos han sido diseñados para contribuir en la gestión de los gobiernos locales, y que éstos dispongan de información actualizada y de calidad, los resultados de este trabajo serán la base para organizar un Sistema de Información Local, que sea manejado y actualizado por los propios gobiernos locales, es por ello, que los instrumentos han sido diseñado para ser ejecutados de manera rápida y a bajo costo.

El desarrollo del taller de identificación de potencialidades

El Taller se realizó el 20 y 21 de agosto del presente año, en la ciudad de Huancapi (capital de la provincia). En él participaron alcaldes, profesionales y técnicos de los municipios de Huancapi, Huamanquiquia, Hualla, Huancaraylla, Sarhua, Vilcanchos y Canaria (siete distritos de doce), así como, profesionales y técnicos de instituciones públicas y privadas que trabajan en la provincia. Con el fin de homogenizar criterios se presentaron dos exposiciones motivadoras sobre el enfoque del desarrollo humano y la importancia y utilidad de disponer de un Sistema de Información Local. El desarrollo del Taller tuvo como objetivo identificar las potencialidades de la provincia de Fajardo, a partir de "*productos ejes*", que impulsen su desarrollo sostenible.

Partiendo de criterios como altitud y zonas de vida que tienen estrecha vinculación, para definir condiciones agro ecológicas, podemos inferir que los principales productos identificados y analizados por los participantes son representativos tanto a nivel provincial y distrital. La altitud de todas las capitales de distrito está en un rango entre 2800 a 3389 msnm, y alrededor de éstos centros poblados se desarrolla la actividad agropecuaria que dinamiza la economía de Fajardo. Asimismo, tiene cuatro zonas de vida predominantes, éstos dos aspectos generan en la provincia territorios homogéneos, por lo cual, los productos identificados a escala provincial pueden ser replicados en los distritos.

²⁸ El Taller de Potencialidades se realizó el 20 y 21 de Agosto del 2004, en la ciudad de Huancapi capital de la provincia de Víctor Fajardo.



En los dos días de taller, la mecánica consistió en el llenado de cada una de las matrices por los participantes, las cuales, eran devueltas y discutidas por todo el grupo. Como ejemplo a seguir se evaluó un producto considerado de “bandera” como el “ganado vacuno”; y paralelamente cada participante evaluó los productos que había identificado previamente.

Este informe preliminar se ha elaborado a partir del análisis de los resultados del taller, y la revisión de informes técnicos, Plan Estratégico de la provincia, diagnósticos distritales e información adicional que ha permitido enriquecer los comentarios.

Los Participantes

En general, para el desarrollo de un Taller de este tipo, se requiere que los participantes sean personas con un amplio conocimiento de la realidad de su territorio en los aspectos económicos, sociales y ambientales, es decir, la calidad de los resultados dependerá de su conocimiento y experiencia en procesos de desarrollo.

El Taller de Fajardo contó con la participación de 23 personas (17 varones y 6 mujeres), que representaban a las siguientes instituciones:

- 9 participantes del Concejo Provincial: el Alcalde, 4 regidores, el Gerente Municipal, el Jefe de Infraestructura y 2 trabajadores
- 2 Alcaldes de los distritos de Hualla y Sarhua
- 5 regidores de los municipios de Huamanquiya, Vilcanchos, Hualla, Huancaraylla y Canaria.
- 3 autoridades representativas del gobierno central (los gobernadores de Huancapi y Sarhua, y el sub prefecto)
- 1 representante de la organizaciones civiles la ONG IPAC
- 2 representantes de organizaciones de base (la Presidenta de la Federación provincial del Club de Madres de Fajardo y el Presidente del Frente Único de Jóvenes de Huancapi)
- 1 representante del sector público, el Director de la Agencia Agraria de Víctor Fajardo

La limitada participación de funcionarios de instituciones públicas se debe a que su presencia en la provincia se reduce a los sectores de educación, salud, agricultura y una oficina de Cooperación Popular, que hace del Capital Institucional disponible sea limitado.

En cuanto a la participación de la sociedad civil (Capital Social) por actividad económica presenta limitaciones, la organización de productores agropecuarios, se reduce a las Juntas de Usuarios de Agua para fines de distribución del agua, más no para la formación de cadenas productivas. El sector secundario es casi inexistente. La agroindustria se reduce a la fabricación de quesos y mermeladas de sauco y ayrampo, con procesos artesanales de producción y una producción reducida orientada al mercado local y regional. Mientras que el sector terciario, a pesar de haber tenido mayor crecimiento no tiene representación institucional en la provincia (el sub sector comercio y servicios son los más dinámicos).

A pesar que la convocatoria al Taller fue anticipada, no fue posible contar con la participación de representantes de los distritos de Cayara, Apongo, Asquipata, Colca y Alcamenca por limitaciones de acceso y coordinación. Sin embargo, los resultados obtenidos han permitido acercarnos a identificar las potencialidades de la provincia.

Un aspecto significativo y relevante fue el grado de compromiso que asumieron los participantes durante el desarrollo del Taller, donde se evidenció su deseo de salir de la crisis y el estancamiento de su economía.

Situación del departamento de Ayacucho y la provincia de Fajardo

La población del departamento de Ayacucho al año 2003²⁹ es de 561,029 habitantes (2.1% del país), en el período censal 1981-93, tuvo una tasa de crecimiento negativa -0.2%, como resultado principalmente del proceso de violencia socio política (1980-1992), que tuvo como principal escenario a este departamento. La dinámica poblacional a nivel provincial es similar, Fajardo tiene una población estimada en 28,988 habitantes (5.2% del Departamento) y una tasa de crecimiento poblacional negativa de -1.6%, a nivel distrital todos registraron tasas negativas, excepto el distrito de Huancarraylla (2.4%).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Ayacucho es de 0.512 ubicándose en el Estrato Medio Bajo (ocupa el lugar 22 del ranking del IDH del país), con los departamentos de Huancavelica y Apurímac (puesto 24 y 25 respectivamente). En tanto la provincia de Fajardo esta en el Estrato Bajo (0.425) con todos los indicadores IDH por debajo del promedio nacional y departamental.

En nivel de pobreza tanto del departamento de Ayacucho y la provincia de Fajardo es considerada como Muy Pobre³⁰. A nivel distrital tiene diferentes calificaciones, como Pobres Extremos: Alcamenca, Apongo, Asquipata y Sarhua; Muy Pobres: Canaria, Cayara, Huamanquiquia, Huancarraylla y Vilcanchos; Pobres: Huancapi y Hualla y Pobreza Regular el distrito de Colca.

La participación del departamento de Ayacucho en el PBI³¹ nacional es limitada contribuye con el 0.67%. Los sectores más dinámicos en el departamento son servicios (genera el 66.3% del PBI departamental); agricultura (22.6%); construcción (8.5%); minería (1.8%) y manufactura (0.8%).

Si bien no hay información del PBI de Fajardo, el sector más dinámico es el agropecuario. Según el censo de 1993, la PEA agrícola de 15 años a más representó el 75.5% del total, lo que hace al sector agropecuario la principal fuente de trabajo de la provincia. La superficie cosechada al año 2003 fue de 8,074 ha, predominan los cultivos de Maíz Amiláceo 2,610 ha. (32.3%); Cebada grano 1,546 ha. (19.1%); Trigo 1,052 ha. (13.0%), Papa 805 ha. (10.0%) y Haba grano seco 465 ha. (5.8%), que representan el 80.2% de la superficie cosechada de la provincia. En menor escala se cultiva olluco, quinua, avena, ajo, kiwicha y una reducida superficie de frutales 63 ha. (0.8%) cosechadas (melocotón, naranjo, guinda, paca, manzano y níspero). La actual producción de mermelada de saúco y ayrampo (frutales andinos), se obtiene de zonas marginales, no hay significativas extensiones de éstos cultivos, situación que no garantiza una producción sostenida de éstos productos. Se ha cosechado 231 has. de tunales (2.9% del total nacional). Su agricultura depende en mayor grado de las condiciones climáticas, los suelos en secano representan el 58.1%.

En la ganadería predominan el ovino, vacuno, caprino y porcino, y en menor proporción llamas y alpacas. Este sector tiene significativo potencial en la provincia por que el 72% de sus suelos tienen vocación para pastos.

²⁹ Perú en números 2004. Cuánto S.A.

³⁰ Mapa de Pobreza 2000. FONCODES

³¹ Ayacucho genera 1,568 millones de Nuevos Soles a precios corrientes al 2003. Ver Perú en Números 2004. Cuánto S.A.



La articulación al interior de la provincia de Fajardo presenta limitaciones. Tanto interna como externamente. Por un lado, la principal vía es la carretera que une la capital de la provincia, Huancapi, y la capital departamental, Huamanga, es una vía afirmada en mal estado. Asimismo, tiene escasa frecuencia de buses que conectan las capitales distritales con Huamanga, como el distrito de Sarhua que tiene buses 3 veces por semana, dificultando el acceso de las personas y las mercancías de la provincia a otras regiones.

A nivel provincial tiene 194.4 kms. de red vial (96.7 kms. afirmada y 97.7 kms. trocha). El grado de articulación interna es limitado, los distritos de Apongo y Asquipata no tienen carrera, es decir, están desarticulados a la provincia.

Otro aspecto de su desarticulación financiera, se reduce a la presencia de una agencia del Banco de la Nación en la ciudad de Huancapi.

El Presupuesto del Municipio Provincial para el año 2004 asciende a 1,293, 980 nuevos soles. Si se le suma el presupuesto de los once distritos restantes el total asciende a 8, 350,516 nuevos soles. De éstos, 4,813,779 millones provienen del Fondo de Compensación Municipal y 3,536, 726 son de recursos ordinarios. Anecdóticamente, por Canon Minero, toda la provincia tiene asignada una cuenta de once soles anuales, de los cuales un sol corresponde al municipio provincial. El gasto corriente presupuestal de la provincia asciende a 43 por ciento del total del gasto.

Adicionalmente, el Plan de Paz y Desarrollo impulsado por el Gobierno Central, asigna a Víctor Fajardo un presupuesto para el 2004 de S/. 4 ' 642,604 (0.9% del total), y que según información al mes de abril sólo se había ejecutado el 1.1% de lo presupuestado, debido a las complicaciones burocráticas, mayormente ajenas a la gestión de los municipios.

Víctor Fajardo y la producción para el mercado

La primera consideración que debemos tener en la provincia es la de sus dimensiones. Víctor Fajardo es una provincia pequeña en dimensiones territoriales y de población, pero densa con respecto a su entorno, pues supera largamente a todas las provincias de Ayacucho, incluida Huamanga.

La producción está integrada a las provincias cercanas, en especial Cangallo y a su comercio con Huamanga, el demandante más inmediato de la producción local. Estas dimensiones y proximidades suponen la necesidad de integración comercial y de asociatividad en la producción como el objetivo central de la generación de mercados. A este objetivo, se acompaña el supuesto de un significativo incremento de la productividad, dado que en la actualidad la producción básica está destinada al autoconsumo.

Las posibilidades de desarrollo de la provincia, por otra parte dependen en mucho de la generación de mayor infraestructura física y de mejoramiento de recursos humanos, de lo cual se tiene conciencia clara en las localidades respectivas.³²

La mayor necesidad de la provincia es seguramente la vía asfaltada desde Huancapi, la capital provincial, hacia Huamanga, que en su tramo más inmediato – actualmente ya proyectado –

³² Ver al respecto, "Plan Estratégico de Desarrollo, Fajardo al 2011", Noviembre 2001

cruza a Pampa Cangallo, capital de la provincia de Cangallo. El departamento de Ayacucho no cuenta con vías asfaltadas de integración longitudinal, y solamente contiene vías asfaltadas de penetración, desde Pisco en la Costa, hacia Huamanga y Huanta, y desde Nazca hacia Puquio, prolongada hasta Chalhuanka. La desarticulación longitudinal – inclusive por carretera afirmada - es una constante en la sierra, pero a la vez uno de los más graves problemas para la construcción de economías regionales. Víctor Fajardo, en especial, está desligada de la costa en términos de vías asfaltadas, y su vinculación con Huamanga, resolvería este problema y abarataría de manera muy significativa su comercio.

Pero con el mismo énfasis, debiera tenerse una política de mejora de recursos humanos y desarrollo tecnológico. Las tasas de analfabetismo, sobre todo femenino y en las edades mayores, son elevadas, la cobertura escolar mejorable. Pero sobre todo debería enfatizarse la educación técnica y superior en función del desarrollo humano y productivo. La provincia cuenta con un instituto tecnológico con carreras de enfermería y tecnología agropecuaria que son bastante acertadas para el medio. Sin embargo, la infraestructura que cuenta el instituto es mínima y la capacidad de desarrollo pedagógico, intercambio especializada, igualmente reducida, de manera que los efectos son limitados. Una inversión en el Instituto Tecnológico, de manera que pueda retener jóvenes capaces para el desarrollo de su provincia natal, sería altamente rentable en términos del mediano y largo plazo.

Complementariamente, la presencia del Estado a través de sus diversos organismos tendría que reforzarse, sin dejar detener en cuenta que el núcleo del desarrollo son los esfuerzos productivos privados, empresariales y familiares que se despliegan en el lugar para aprovechar sus potencialidades.

Víctor Fajardo tiene un presupuesto muy escaso para el gobierno regional y local, además de que dichos presupuestos se hallan altamente comprometidos, y con escasos márgenes de inversión. Hay un esfuerzo sostenido de los sectores de salud y educación en el campo social, y una presencia de suma importancia del sector agrario, como oficina sectorial y como PRONAMACHS. Este último, tienen muy escasos recursos, y cumple su rol en esa medida, aunque sus responsabilidades y posibilidades son amplias.



Los dos grandes ejes: la ganadería y la agricultura alimenticia

La ganadería extensiva y la agricultura para alimentación conforman la producción esencial de la zona. Así lo determina la estadística productiva, y también, de manera muy clara, la percepción de los pobladores y sus líderes.

La ganadería de la provincia es fundamentalmente de vacunos criollos y de ovinos. Baste señalar que la cantidad de vacunos(casi 50 mil) supera a la de habitantes (alrededor de 30 mil en la actualidad), y el promedio de vacunos por habitante se encuentra en 3.71 en Huamanquiya, y por encima de dos en Colca, Hualla, Cayara, Asquipata y Apongo, que son en su mayoría distritos sumamente pobres: Muy pobre en el caso de Huamanquiya, Cayara, y pobres extremos en el caso de Asquipata y Apongo. En el caso de los ovinos, hay más de 6 por habitante, y se esquilan 2.7 anualmente además de producirse alrededor de 10 kilos persona / año. Los caprinos, por su parte producen anualmente una cantidad igualdad de carne. Los porcinos aprovisionan un promedio de 20 kilos persona / año y las llamas y alpacas un complemento de lana, mayormente dirigida al autoconsumo.

Por su cantidad de derivados industriales y costo, la ganadería del vacuno criollo es una esperanza importante de la zona. Le aquejan problemas comunes a los de la ganadería serrana, ya seculares, que se tarda en resolver. La ganadería criolla, extensiva, se apoya en la presencia de pastos naturales, y en su mejor estado, de rastrojos y residuos agrícolas. Bien manejadas las reses – concentrándolas para evitar desplazamientos amplios y continuos, cuidando de su salud, seleccionando adecuadamente, etc – y los pastos – rotando tierras, irrigando y cultivándolos, ampliando las especies, almacenando – la productividad puede incrementarse de manera muy significativa, según han demostrado ya experiencias diversas.

No se logra, y es también lógico y conocido, porque la producción se resuelve localmente y la escasa ganancia del ganadero se dedica a la compra de otros productos necesarios para su mantenimiento, en un medio de muy escasas proyecciones o esperanzas en el futuro. En segundo lugar, porque la posibilidad de tecnificar a los campesinos ganaderos, está limitada por una enorme distancia cultural entre los ingenieros y técnicos agrícolas y pecuarios y los campesinos, que les obliga a tener intermediarios, que disminuyen los fondos iniciales, y también porque los fondos públicos y privados para esta tarea son muy escasos frente a los costos del problema. Una tercera razón de importancia, es que no se han desarrollado suficientemente – posiblemente por la escasez de demanda en un circuito comercial tan pequeño – industrias agropecuarias, que proporcionen valor agregado y multipliquen el empleo en la nación, para reemplazar el dominio del comercio de materias primas.

En el campo del comercio, la producción lechera ha venido perdiendo las ventajas de demandas cautivas, como las del Vaso de leche, por el reemplazo de nutrientes, soya e incluso leche importada, como el dominio de comercializadores, que imponen precios, en especial en épocas de producción alta. En general, el problema del comercio, es similar – ausencia de mercados y dominio de los compradores – para el caso de los vacunos, como del resto del ganado y los productos agropecuarios.

La agricultura de Víctor Fajardo, tiene además otras coincidencias con la encrucijada ganadera, en su camino hacia la generación de mercados. La producción ganadera principal - maíz amiláceo, cebada, trigo, papa, haba grano seco, cubren las tres cuartas partes, aproximadamente, de lo producido - se dedica al autoconsumo, y en menor medida, circula en los límites de un mercado interno reducido, cuyo principal demandante es Huamanga. Más allá, el costo del flete convierte la producción en no rentable. También se tiene que el nivel tecnológico es bajo, pero que igualmente el progreso tiene el techo que corresponde a los productos que deben necesariamente adaptarse a la topografía, altitud, suelos y clima del lugar. Otro punto en común, es la escasa inversión en tecnología y las dificultades de extenderla, y la ausencia de industrias de transformación, aún incipientes.

Los productos posibles

El Taller indica que además de la ganadería, que tiene 16 menciones favorables a la intensificación de su explotación, y de la agricultura de legumbres y hortalizas, que tiene 10, existe un conjunto de posibles productos a desarrollarse, que vale la pena anotar. Están entre ellos, otros productos agrícolas como el maíz, los cereales, las plantas aromáticas, la tuna y su producto derivado la cochinilla para la elaboración de tintes, que pueden integrarse a las apreciaciones anteriores, por ser igualmente tradicionales, pero su escala de producción es baja todavía.

Del resto, vale la pena anotar otros productos no tradicionales. En el campo agrario, está la explotación de frutales. Esta ha ido tomando importancia en la región al probarse su implantación en las zonas más bajas y cálidas de la provincia. Se mencionan en el Taller, o bien figuran en la estadística agraria de la provincia, entre las frutas, al durazno, la lúcuma, el níspero, la naranja y el palto. Estos productos, tienen posibilidad de desarrollarse, sin olvidar los límites del espacio local ni las urgencias de añadir valor agregado mediante la industrialización, especialmente en los prospectos que ya han ido mostrándose como nichos de oferta exportable.

En lo pecuario, también ha sido creciente la demanda de cuyes, que en Huancapi cuenta con experiencias iniciales. En la acuicultura, también hay experiencia y mercado regional, al menos en la crianza de truchas. Igualmente se practica la apicultura, y la crianza de truchas, la producción molinera, de lácteos, cueros, productos de panadería, la artesanía, la hilandería en pequeña escala. Víctor Fajardo es, dentro del marco de las provincias de sierra no atendidas por el Estado, una provincia en la que hay importantes brotes, aún débiles que alientan una producción diversificada, un embrión de agroindustria.

Mucho de este florecimiento, que intenta captar el mercado nacional e incluso de exportación, tiene relación muy directa con cambios culturales y con la intervención de organizaciones no gubernamentales, que han dinamizado las ideas, posibilidades y acciones productivas en la zona. Para el mercado internacional, se ha mencionado en el taller a los productos orgánicos (maíz), los de molinería, la mermelada de sauco y airampo (que ya llega a Lima Metropolitana) y las prendas de vestir. Para el mercado nacional, se le ve perspectiva al procesamiento de hortalizas, al ganado vacuno, los cuyes³³, cueros y tapices, y la minería no metálica.

La minería, merece igualmente mención particular porque puede ser una fuente muy importante de trabajo. En la minería de metales, funciona la mina ex Canarias, denominada posteriormente Mina Uyuccasa, aún cooperativa, pero recientemente vendida a un consorcio privado, en una operación todavía discutida. La mina tiene todavía problemas importantes de carácter ambiental (relaves), pero es una importante fuente de trabajo para las dimensiones locales. De Uyuccasa se extrae oro y zinc, y marginalmente plata, plomo y otros metales, es la única mina del departamento³⁴, y lejanamente, la más importante empresa.

La minería no metálica, ha sido también muy mencionada. Se considera la extracción de mármol, arcilla (ladrillos), cal (yeso), piedra, arena, e incluso sal. Estos materiales son igualmente potencialidades, cuya utilización masiva se encuentra frustrada por la ausencia de mercados suficientemente dinámicos, y posiblemente, además, porque son materiales que igualmente abundan en las zonas colindantes, con lo cual se inviabiliza su transformación o comercio, en condiciones competitivas.

Finalmente, es muy débil la oferta de servicios. En la provincia – a diferencia de la mayoría de las experiencias locales nacionales, en especial de la sierra - no se menciona como una fuente importante al turismo, en ninguna de sus formas, ni siquiera las previsibles relacionadas con el

³³ Se ha detectado que la creciente demanda de cuyes, obedece a la demanda ecuatoriana y de ecuatorianos en el exterior. Igualmente que se han dado con rapidez enormes avances en la selección genética del cuy para carnes, de manera que se producen con peso mayor y carne menos magra, potenciada por su gran valor nutritivo y su ausencia de grasa y colesterol.

³⁴ Sin embargo, en la propia provincia de Víctor Fajardo, hay denuncios mineros, que no progresan aún por ausencia de inversiones, pero constituyen un potencial que debería evaluarse con prolijidad.



ambiente rural. Pero no debería descartarse, en especial si en el mediano plazo se producen los avances viales requeridos.

Evaluando desde el punto de vista del desarrollo humano

En el desarrollo del Taller, se establecen cinco criterios afines al paradigma del desarrollo humano que los productos considerados por los participantes deben superar: el aprovechamiento de recursos locales, la sostenibilidad ambiental, la capacidad articuladora, el efecto empleo e ingresos entre los más pobres, y la productividad y competitividad local para el desarrollo del producto. Cada uno de estos factores se evalúa en una escala de 1 a 5, y el impacto favorable se considera alto de 3.5 en adelante. En la medida que las evaluaciones son individuales y para diferentes productos, no puede esperarse objetividad ya que responden a diferentes criterios personales de evaluación. De toda forma los diez puntajes más altos y los diez más bajos han sido, sobre un total de 50 productos, los siguientes.

PRODUCTOS CON DIEZ PUNTAJES MAYORES Y DIEZ PUNTAJES MENORES EN LA CALIFICACIÓN DE DESARROLLO HUMANO ESCALA DE 1 - 5

DIEZ PUNTAJES MAS ALTOS		DIEZ PUNTAJES MAS BAJOS	
PRODUCTO	PUNTAJE	PRODUCTO	PUNTAJE
Crianza de cuyes	4.60	Productos de molinería	3.60
Cultivos orgánicos	4.40	Cultivo de cereales	3.60
Hortalizas y legumbres	4.40	Maíz morado	3.40
Mermelada de saúco y airampo	4.40	Piedra, arena y arcilla	3.40
Productos de molinería	4.40	Productos lácteos	3.40
Miel de abeja	4.40	Ladrillos	3.20
Cultivo de cereales	4.20	Productos de panadería	3.20
Hierbas aromáticas	4.20	Extracción de sal	3.00
Ganado vacuno	4.20	Cultivo de frutales	2.40
Cultivo de frutales	4.00	Explotación de truchas	2.00

Nota: Cuando se repiten los productos, se ha tomado el valor más alto o el más bajo, según la columna que se trate.

Dada esta subjetividad mencionada, y el hecho de que diversos productos están repetidos, algunos de ellos aparecen en ambos listado, como es el caso de los cereales, molinería y panadería, que pertenecen a una misma cadena productiva, y los frutales que es un producto genérico (pueden estarse calificando realidades diferentes). En el caso de la molinería, la ambigüedad puede deberse a que, de una parte es un producto de producción tradicional, muy útil para el autoconsumo y el consumo interno (Ayacucho en general es un productor de pan), mientras que, de otra parte, hay una saturación de la molinería y panificación dado el entorno de competencia. En cuanto a los frutales, el cultivo es muy pequeño e incipiente, a pesar de tratarse de una posibilidad interesante.

Puede verse, sin embargo, el resultado claro de las ventajas de productos emblemáticos – el ganado vacuno y la agricultura de hortalizas y legumbres – por sus importantes efectos en el uso de recursos locales y su armonía ambiental. También se presentan en la lista de mejores productos, los novedosos y con posibilidades exportadoras, como los orgánicos, las hierbas aromá-



ticas y la miel de abeja. El común denominador de los productos de bajo puntaje, en cambio parece ser el de sus problemas de productividad y competencia y reducido uso de mano de obra.

De manera más amplia y precisa – porque en este caso se computan cincuenta calificaciones para cada uno de los factores del desarrollo humano -esta parte del Taller trata de mostrar en la provincia, el orden en el que se ha apreciado la coincidencia entre productos y requisitos del desarrollo humano, según los promedios de puntaje. Yendo de mayor a menor, estos son los puntajes.

· Efectos de empleo e ingresos entre los pobres	4.2
· Sostenibilidad ambiental	4.1
· Aprovechamiento de recursos locales	4.0
· Capacidad articuladora	3.5
· Productividad y competitividad	3.3

Estos resultados sí dan un mensaje claro. Los productos que están más a la vista y se incluyen en esta evaluación tienen a favor su carácter empleador, su sostenibilidad ambiental y el uso de recursos locales, como se esperaba. Puede bien decirse, que los productos aparecen en la memoria de las personas y se encuentran asentados en el quehacer de la población por estas mismas razones.

El déficit está, en cambio, en la capacidad articuladora y en la baja capacidad de productividad y competencia. Este es el resultado de la ausencia de procesos industriales significativos, puesto que es la elaboración la que motiva, tanto la generación de cadenas productivas, como el desarrollo ampliado de las capacidades y habilidades que permiten irse posesionando de los mercados y conservarse en ellos. La todavía insuficiente provisión de capital humano es también una explicación de la baja competitividad.

Más sobre la competencia

En el proceso del Taller, los productos se someten a otra evaluación, más ceñida de manera directa a las posibilidades productivas. La idea de partida es que un producto supuestamente atractivo, evaluado a través de un conjunto de componentes necesarios para su éxito, podría terminar mostrándose poco viable, en el sentido que muchos requerimientos para su producción no están presentes en el medio local, o bien son difíciles de conseguir, o tienen costos muy elevados, lo cual relativiza la idea inicial, aunque no la anula, sino que obliga a resolver el problema.

Si se trata de hacer la evaluación de producto en producto, se vuelve al tema de la subjetividad porque hay muy pocas – o solamente una- evaluaciones por producto. Una buena forma de avanzar en este análisis de productos, es observar cuáles son los casos en los que las evaluaciones bajas en esta sección tienen coincidencia con las evaluaciones bajas respecto a los factores del desarrollo humano. Las coincidencias favorables se dan para el caso de la molinería, la producción de cuyes y los productos orgánicos, la miel de abeja, la mermelada de saúco y airampo. Muestran retraso, a pesar de su aprobación en términos de desarrollo humano, los productos tradicionales, el ganado vacuno y la agricultura, puesto que este tipo de análisis hace notar con claridad las deficiencias. En el campo de las coincidencias bajas – poco recomendables – se encuentran principalmente el cultivo de truchas y la minería no metálica, con problemas de costos y mercado.



LOS COMPONENTES PRODUCTIVOS

DISPONIBILIDAD DE COMPONENTES	SUMA PUNTAJE	PROMEDIO DE LOS 49 PRODUCTOS
1. Materias primas, (sin elaborar)	191	3.90
14. Vías de acceso para facilitar el comercio	179	3.65
16. Almacenamiento y embalaje	179	3.65
6. Energía eléctrica	177	3.61
4. Mobiliario	172	3.51
8. Vehículos para transporte	164	3.35
10. Personal especializado	152	3.10
9. Comunicaciones a distancia	145	2.96
7. Combustibles	144	2.94
3. Local	126	2.57
18. Institución gestora especializada	124	2.53
2. Insumos elaborados	106	2.16
15. Garantías para controles de calidad	103	2.10
5. Maquinaria y equipo	99	2.02
11. Tecnología competitiva	99	2.02
17. Financiamiento	88	1.80
12. Estudios previos de la demanda	83	1.69
13. Incentivos fiscales, aduaneros	56	1.14

Fuente: Resultados de Taller de Identificación de Potencialidades de la Provincia de Fajardo. (20 y 21 de Agosto del 2004)



102

Allí puede mostrarse que los problemas locales no son esencialmente de materias primas, que las vías – a pesar de no ser asfaltadas – se consideran adecuadas para el actual volumen de comercio, que el almacenamiento y embalaje no es considerado un obstáculo importante, ni incluso la disponibilidad de mobiliario, vehículos, energía y combustibles.

Salvo el caso del personal especializado, que está en el séptimo de dieciocho puestos, no hay alusiones a los requerimientos de orden técnico o moderno. Este tipo de requerimientos es más bien considerado ausente. Leyendo de abajo hacia arriba, las ausencias serían de incentivos fiscales y aduaneros (más bien un reclamo al abandono estatal), la de estudios de la demanda, la de financiamiento, tecnología, maquinaria y equipo, controles de calidad. Es decir, el conjunto de ingredientes que se pueden relacionar más bien con la modernidad y el progreso, todavía lentos en su llegada, debido a la necesidad de una mayor base de recursos humanos y de capital.

Las sugerencias para superar los problemas

En la última parte del Taller, se recibe de los participantes un listado de sugerencias para superar los problemas que se presentan en los diversos componentes del proceso productivo. Las respuestas más inmediatas se refieren a la acción tradicional de reclamar a las instancias del gobierno local o nacional, apoyo para la solución o cobertura de las necesidades. Hay una frecuente alusión al PRONAMACHCS (Programa Nacional de Manejo de Cuenas Hidrográficas y Conservación de Suelos) del Ministerio de Agricultura, así como a los municipios y oficinas sec-

toriales, especialmente para que gestionen fondos. En este último campo, resulta interesante la sugerencia de gestionar en FONDEPEZ un mayor y puntual apoyo para la piscicultura de la sierra. En un paso más adelante de esta perspectiva, están las sugerencias de diferentes participantes para promover asociaciones, y en general, organizarse para la gestión, desde el lado privado y productivo. Este es el tipo de asociación que puede ahorrar significativos costos de gestión, pero sobre todo producir importantes efectos ulteriores derivados del compromiso mutuo, el intercambio de ideas, el poder de representación frente a actores similares o relacionados.

Una interesante iniciativa para discusión, es también el poner la vista del desarrollo de mercados, en dirección diferente a la tradicional de la ruta Cangallo- Huamanga, sino complementariamente "hacia el Sur". Ello debe abarcar no solamente el Sur dentro de la provincia, sino también hacia la interconexión con las provincias sureñas del departamento y la salida hacia la Costa por la carretera Puquio -Nazca. En apariencia, esta ruta ha sido abandonada por la experiencia productiva, acumulada en la región. Pero debe ponerse siempre atención en las posibilidades de cambio, y estudiar con mayor detenimiento los costos y beneficios, en mediano plazo, de una mayor integración longitudinal.

Esta y otras iniciativas requieren más que la creación, posiblemente la utilización de las instituciones existentes para el diálogo orientado a la promoción de la producción y la productividad. La integración de los esfuerzos públicos y privados en el ámbito local, es posiblemente el primero de los pasos fundamentales, para abrir vías al desarrollo.

Un recuento de lo principal

Hay resultados de fondo que provienen del Taller y de sus reflexiones posteriores, que merecen ser consignados, como un punto esencial de acuerdo. Comprenden no solamente el tema de identificación de potencialidades, que puede considerarse un ejercicio permanente, sino además una perspectiva sobre la estrategia de desarrollo que podría servir de eje para discusiones futuras. Veamos este recuento.

- Apoyar lo que tenemos desde siempre. Parte de las potencialidades, son los recursos mal aprovechados o insuficientemente aprovechados. La ganadería de vacunos, caprinos, ovinos y porcinos (sobre todo de vacunos), tiene un nivel inferior a sus máximos históricos, por las difíciles condiciones de operación que tuvo que superar durante el periodo del terror. Lo propio puede decirse de la agricultura tradicional del maíz, los cereales, la papa. Pero es lo que mejor saben hacer los pobladores, y es lo que tienen disponible. Hay actualmente un amplio margen de progreso por recuperar y desarrollar con las técnicas y organizaciones nuevas, y debe persistirse.
- Debemos también impulsar lo novedoso, en lo que estamos todavía dando primeros pasos, pero tiene horizontes, a juzgar por las experiencias en lugares similares. Aquí se puede nombrar la crianza de cuyes, la piscicultura, la apicultura, el cultivo de frutales, condimentos, plantas medicinales y aromáticas. Hay una numerosa cantidad de productos andinos que han venido haciéndose espacio en el mercado mundial, y que a través de una buena organización de productores, puede producirse a niveles que respondan las solicitudes comerciales internacionales.
- Hacia la transformación productiva y la incorporación de valor agregado. Estamos en este punto, principalmente, refiriéndonos a la transformación en el sector agroindustrial y a la artesanía. Ya es un lugar común la necesidad de transformar los productos agrícolas y pecuarios, en hilados, vestidos, artículos de cuero, alimentos elaborados, tinturas, medicinas. Es un camino largo y complejo, pero también el único para ingresar a competir e ir captando merca



dos. El mundo de la producción artesanal es un ejercicio para la mediana y gran industria, para el descubrimiento de las posibilidades competitivas y para el desarrollo de recursos humanos y capital social.

- Buscar en lo que no se produce pero se debería producir. No todos estos productos serán siempre rentables, pero es necesario explorarlos y fomentar estudios que esclarezcan sus posibilidades. Están en este campo la revisión de los denuncios mineros metálicos, las opciones mejores en minería no metálica, la promoción del turismo, la ganadería de llamas y alpacas. Sin establecer las búsquedas como una tarea permanente, las potencialidades no se descubren y por tanto no se desarrollan.
- La captura de recursos financieros. Las necesidades de financiamiento son evidentes, y los capitales ausentes. Es posible que se necesite asesoramiento y socios con entidades de gestión, tanto desde los gobiernos locales como directamente desde el sector privado, de manera que se puedan captar recursos. Al otro lado del problema, existen recursos mal invertidos, capitales para el desarrollo que no tienen conocimiento de problemas reales y significativos, como tampoco, lo que es más importante, de posibilidades rentables de producción que pueden generar ganancias. Debe fomentarse este encuentro buscando los agentes adecuados.
- Recursos humanos. El tema del capital humano es demasiado amplio, pero pueden señalarse algunos campos de acción inmediata. Un primer punto es la labor constante y exigente de la generación de una base sólida en la educación y la salud, la alimentación básica y la salubridad, que en parte es función del Estado, pero también una responsabilidad de toda la sociedad. El segundo punto, en el otro extremo, es el empleo de recursos técnicos de origen estatal, social o empresarial que puedan dar rendimientos óptimos en poco tiempo y a bajos costos, mediante la asesoría y capacitación en la producción: en estas tareas debe tenerse un plan y una estrategia acordada por todos. En lo intermedio, está la tarea de potenciar los recursos educativos presentes – en especial el Instituto Tecnológico – de tal manera que sea cada vez más funcional a las necesidades presentes de la localidad.
- Muy cercano al punto anterior está el de la modernización técnica. En la actualidad, las potencialidades de un buen sistema de comunicaciones a través de los teléfonos y sobre todo del correo electrónico y las redes de internet, son demasiado grandes como para no apreciarlas y aprovecharlas. El objetivo de instalar estos servicios para uso comunal en cada distrito, debe ser un objetivo prioritario y cercano, concebido como un punto de partida para acercar lo moderno a lo tradicional, como complementos creadores de progreso.

Tal vez el punto fundamental sea reconocer que la discusión de estos puntos, no es un ejercicio intelectual pasajero, sino una acción social permanente. Como tal, no solamente depende de las iniciativas del gobierno local, del Estado o de las instituciones de cooperación. El animador esencial de estas tareas debe ser la gestión privada con la complementación de las autoridades políticas, pero no respondiendo o dependiendo de las promesas o iniciativas del orden "político".

Toda la población debería tomar conciencia y ejercitarse en la tarea del desarrollo, como un deber fundamental, como una necesidad propia. Divulgar el conocimiento que vayamos adquiriendo sobre los retos productivos locales, las deficiencias a superar, los recursos disponibles, las posibilidades de cooperación, es el inicio. Siguen el asocio y la institucionalización de este diálogo, integrándolo a la planificación local.

Agradecimientos

Los responsables de este Taller, representantes del PNUD, del Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP) y del Servicio de Cooperación Holandesa al Desarrollo (SNV), deben agradecer la colaboración de las autoridades ediles de la provincia de Víctor Fajardo, como de los técnicos municipales e invitados al Taller, por su dedicación y entusiasmo y por sus aportes a las metodologías que se aplicaron. Estos esfuerzos son encomiables porque se orientan a promover el desarrollo en los lugares más alejados y dignos de un futuro mejor.

Octubre del 2004.

