

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL**

**MESA DE CONCERTACION, UN INSTRUMENTO PARA  
LA INSTITUCIONALIDAD Y EL CAMBIO, EN EL MEDIO  
RURAL. ( PROVINCIA DE HUAURA, LIMA. PERU )**

**EDUARDO FRANCO OTERO**

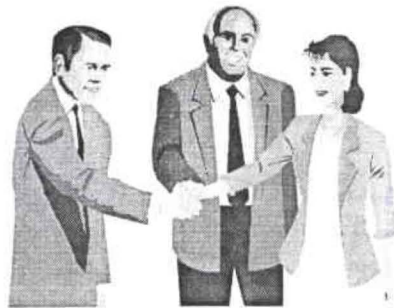
**2001**

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION**

**Y DESARROLLO LOCAL**

TESIS :



Mesa de Concertación, un  
Instrumento para la Institucionalidad  
y el Cambio, en el Medio Rural.  
(Provincia de Huaura, Lima .Perú)

Por : Eduardo Franco Otero

Lima - Quito, Octubre del 2001

## RESUMEN EJECUTIVO .-

El objetivo del trabajo de Tesis, ha sido el de sistematizar el proceso para ubicar en el medio rural peruano a través de un trabajo previo de identificación (diagnóstico breve), las condiciones que ofreciera una comunidad para la instalación de un instrumento – así llamado por el autor- , para la concertación y el posterior desarrollo de actividades, en apoyo de las iniciativas procesadas por pobladores del medio rural.

El eje para desarrollar el llamado Proyecto de Cambio, debía permitir no solo servir de receptor de esta propuesta, sino estar dispuesto a utilizar los elementos de la iniciativa, en la posibilidad de que contribuyese a mejorar el tratamiento de la problemática del Desarrollo , y especialmente aquella vinculada al Desarrollo Local, proyectándose en perspectivas que debían ser acotadas, fundamentalmente en el tiempo.

Los principales supuestos o hipótesis identificadas, se ha procurado procesarlas como parte de un proceso del conocimiento, ajustándolas en lo posible – dado el horizonte de corto plazo - con el carácter de una investigación científica tal como se define la llamada ciencia factual.

Las hipótesis consideradas fueron :

1. Posibilidad de construcción de ciudadanía, y luego abordar el de institucionalidad democrática en el medio rural.
2. Afianzar el uso de un instrumento, para concertar intereses diversos y afrontar procesos de aprendizaje institucional, y el de planificación participativa, orientada hacia el cambio.
3. Posibilidad de concretar por lo menos un "producto" :
  - . Elaboración de Recomendaciones de Políticas Públicas, que fuesen canalizadas a las entidades gubernamentales.
  - . Esbozar un Plan Estratégico participativo a nivel provincial.

Los Resultados obtenidos, han sido auspiciosos considerando el horizonte de corto plazo para el desarrollo de la mayoría de las actividades; Inclusive se reporta la convocatoria y realización de la I Convención Agraria, de la Cuenca que fuese efectuada con mucho éxito, y sobre la cual se estructuran diversas tareas asumidas por la comunidad, mas allá de la intervención en campo.

Si bien es cierto la intervención a través del Proyecto de Cambio, no pretende haber iniciado procesos principales, si contribuyó con los diversos actores a que estos cuenten ahora, con instrumental metodológico, y sobretodo continúen un proceso que estaba latente antes de la intervención, pero que por razones diversas entre las que cuenta una fuerte política del Estado Peruano durante mas de una década, orientada a la centralización de decisiones, pero afectando igualmente a los sectores de la periferia - sobretodo provincianos - con una

● creciente marginación en las decisiones sobre su integración social , económica y afectando su gobernabilidad.

Esto explica la importancia que se le da a la reconstrucción de la institucionalidad, pues el "norte" de la concertación es responder a lo sustancial de su existencia, al para qué se concerta, y como se liga este esfuerzo a tareas mayores en pro del desarrollo.

Se estima que el instrumento o herramienta, descrito tenga vigencia mientras los actores del cambio social así lo determinen, por eso su naturaleza de "instrumento" y no ser considerado un fin en si mismo.

XXXXXXXXXX



## INDICE

I . Introducción.

CAPITULO 1. Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual.

CAPITULO 2. Definición e Hipótesis.

- Presentación de Hipótesis.

II. Desarrollo del Proyecto de Cambio (P.C.)

CAPITULO 3. Descripción del P.C. y sus objetivos.

- Objetivos del proyecto.
- Antecedentes sobre los inicios.
- Observaciones sobre el proceso.

CAPITULO 4. Conceptos utilizados .

- A manera de marco teórico.
- Objetivos de la Mesa de Concertación.
- Metas de la Mesa.
- Principales desafíos.
- Instrumentos y herramientas utilizadas.
- Etapas consideradas.
- El Coaching.

CAPITULO 5. Fases del proceso.

- Cómo se abordó el P.C.
- Acerca del Ciclo Previsto.
- Acerca de la experiencia y los diferentes factores presentes.

5.1. Fase introductoria.

5.2. Fase de replanteo.

5.3. Fase de afincamiento

5.4. Fase de apropiación por los actores.

- Los resultados esperados.
- Factores de éxito.
- Obstáculos.
- Hipótesis
- Otros.

III . Conclusiones .-

CAP. 6 .- CONCLUSIONES

- Impacto del proyecto de cambio, en el entorno.

- Lecciones aprendidas, con respecto a .
  - . Concepto.
  - . Hipótesis.
  - . Metodología.
  - . Fases.
  - . Aportes.

#### CAP. 7.- RECOMENDACIONES.-

#### BIBLIOGRAFÍA.

#### ANEXOS .-

- Mapa Político del Perú.
- Mapa político de la Región Lima – Ubicación de Prov. Huaura.
- Cuadro , Indicadores de pobreza, de distritos seleccionados, en el área de intervención –Prov. De Huaura.

**TESIS .- Mesa de Concertación, Instrumento para  
la institucionalidad y el cambio, en el medio rural.  
(Provincia de Huaura . Lima. Perú )**

Por: Eduardo Franco Otero

**I .- INTRODUCCIÓN**

**CAP. 1.- PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL  
ENTORNO ACTUAL.**

**Introducción.-**

Una de las primeras consideraciones a tener en cuenta para ubicarse en el contexto, es que el Tema del Proyecto de Cambio, tiene mas de una vinculación con la realidad a transformar en un país como el Perú. Los recientes tiempos han mostrado al mundo entero, no solo imágenes sobre hechos tan bochornosos vinculados a la corrupción, sino que información adicional sobre una serie de acontecimientos, que al hacerse públicos, nos han puesto frente a una realidad cruda, en la que se comprometen múltiples personajes, y en mas gobernantes y funcionarios fundamentalmente vinculados a los organismos del estado central.

Nuestra predisposición a ubicar la propuesta de un Proyecto de Cambio, vinculándola por razones socio – económicas de la realidad antes brevemente presentada, pero también académicas en la medida que los trabajos por sistematizar las observaciones sobre el devenir de las experiencias en este marco se vinculasen a los requerimientos de la Maestría, se han visto así enriquecidos ante tantos “estímulos” inesperados. Se puede afirmar entonces que la identificación de algún sector para insertar la propuesta, ha encontrado mas de uno de los prospectos, predispuestos o ávidos, todos los cuales podrían ser “receptores” de los planteamientos a considerar.

Y es que el problema principal identificado, es el de una institucionalidad muy afectada, estructuralmente influenciada por la acción destructora de los organismos estatales, los cuales no estimularon una articulación a una propuesta coherente, y que respetase los intereses de una ciudadanía incipiente lo suficientemente recortada en su participación a partir de medidas hipercentralistas.

Por el contrario las estrategias manipuladoras han afectado en alto grado, el traslado de aspectos organizativos para la gobernabilidad ciudadana, y en este contexto, aquellos metodológicos que apoyasen a los organismos ciudadanos mas allá de actividades caracterizadas por servir de “comparsas” durante muchos años a las actitudes clientelistas del gobierno central.

El reforzar por tanto la construcción de ciudadanía, y en función de esa calidad avanzar en la organización, orientada a servir de canal para las propuestas de

los intereses estratégicos de éstos mismos, nos planteaban un reto desde hace mucho.

Nosotros hemos escogido el ámbito rural, con el cual mantenemos vínculos a través de variadas experiencias ; En la mayoría de ellas ha estado presente casi siempre : El tema del Desarrollo.

No ha sido difícil por tanto, que en un medio tan abundante en una problemática que se vincula a la de la violencia y gobernabilidad, de los pobladores, gobiernos locales y el desarrollo, se entretajan algunas consideraciones, en las que se suman la pertinencia para efectuar el seguimiento de los fenómenos a tratar, para sacar conclusiones acerca de la ubicación de nuestro Proyecto de Cambio.

Debemos deslindar lo interesante que ha resultado el focalizar nuestro interés con el fin de ir de lo general a lo particular. La problemática inicialmente señalada es muy amplia, pero el enfoque de proyecto de cambio, con parámetros espacio – temporales, contribuyó grandemente en el dimensionamiento de la tarea a emprender, con recursos igualmente mesurables.

Nuestras percepciones acerca de la importancia del Desarrollo Rural, se nutren con las experiencias obtenidas en diversas localidades de nuestro país : En la Costa Norte : Piura, Lambayeque, costa Sur : Arequipa, y Tacna, así como en zonas de la sierra , tanto norteña : Cajamarca, como la del centro . Ancash, Junín, y otras localidades ubicadas en el sur . Apurímac y Cusco; A las que sumaremos experiencias obtenidas en localidades de la selva : Zonas del Huallaga en el Departamento de San Martín, Huánuco, y los Departamentos de Ucayali e Iquitos .

Existen , por otro lado dos ordenes de ideas, a las que vinculamos necesariamente nuestras reflexiones, cuando nos referimos al medio rural en el Perú. Una se refiere a niveles y reflexiones de características macro, y de cómo se explica en nuestro país el fenómeno de la marginalidad – periferia, y la ubicación en referencia a la capital del país; Y por otro lado existen en ese otro orden , una visión mas al interior del país, diríamos mas micro, pero a la vez igualmente actualizada. Ambas visiones son importantes para poder observar con detenimiento, la problemática no solo de un desarrollo que todos anhelamos, sino como iniciar a "instrumentalizar el cambio". Este último grupo de ideas lo constituye la reflexión, el trabajo de varios especialistas sobre la constitución de los llamados "corredores económicos" en el Perú, (1) pues esta visión dinámica , ha permitido explicar como frente a la casi ausencia promotora de los organismos del estado: Centralista, y fundamentalmente dedicado al auspicio de la superconcentración de poderes en Lima. La provincia y las que fueran pequeñas ciudades en el país, pasaron gradualmente a

(1) Elementos para el Desarrollo de las ciudades intermedias en apoyo a la lucha contra la pobreza (James T. Riordan, y Ricardo Vergara . Lima 1999)

constituirse en ejes de un desarrollo desarticulado, básicamente económico, relegando la integración en lo social y político, todo lo cual en contradicción le da coherencia a una propuesta de desarrollo integral; y de cómo con esa dinámica, se han establecido para los momentos actuales: Diversos corredores, que involucran crecientemente a otras muchas localidades rurales, generando a su vez una "lógica" necesaria de tener en cuenta para, ubicarnos en las perspectivas actuales de muchos pueblos con características rurales en nuestro país.

Recientemente los organismos estatales, han retomado este enfoque de corredores, para establecer criterios o prioridades en la llamada "Lucha contra la Pobreza", que fundamentalmente afecta a múltiples localidades rurales. Del mapeo establecido con los estudios pertinentes, se pudo priorizar para los planes, cuatrocientos diecinueve distritos (419) en el país, los cuales registran niveles de pobreza y abandono, insoslayables en cualquier Plan de Desarrollo u esfuerzo parcial que se plantee en el sentido de superar tales condiciones. (2)

El sector rural en tal sentido, por su grado de marginación nos ha parecido como que el destinatario adecuado, de nuestros planteamientos y la pertinencia de plantear con sus ciudadanos e instituciones, los elementos que nos permitiesen contar con por lo menos un "instrumento", que apoyase a otras tantas tareas que se encadenan en el proceso hacia el desarrollo.

Lo citado, lo vinculamos para sostener que así como podemos encontrar situaciones, de extrema pobreza en el campo, en alguno de los departamentos citados, por muy distantes que estos se ubiquen; estos exhibirán en muchos de los casos situaciones muy parecidas a las que exhiben algunos pueblos ubicados en las cercanías de la metrópoli: En la sierra limeña. Los indicadores estamos seguros, también nos mostrarían mucha similitud.

Luego concluimos, sería muy interesante situar nuestra propuesta de Proyecto de Cambio (P.C.) en una localidad cercana a Lima, para: Asegurar el acompañamiento de una serie de actividades, efectuar los monitoreos necesarios y efectuar algunas comprobaciones empíricas, que nos permitan obtener conclusiones acotándolas a los requerimientos académicos.

En consideraciones referentes a la evolución de nuestras actividades con el Proyecto de cambio, se ha especificado detalles que nos llevaron inicialmente hacia las autoridades e instituciones de nivel provincial – urbano. Y que muy pronto constatamos que a dicho nivel, la atención por un desarrollo integral, con el campo priorizado en la medida de su grado de exclusión, interesaba menos, que la "lucha política" tradicional; Búsqueda de colocarse en las "listas" y asistir a la negociación con los partidos e instancias gubernamentales

2) Elementos de la Estrategia Focalizada contra la pobreza 1995 – 2000 .PCM Gob del Perú

centrales – repitiéndose es ese mismo momento, el fenómeno valorativo que ha influenciado la priorización del desarrollo rural en el Perú -- .

Cuando nuestra propuesta fue dada a conocer a instituciones, y autoridades distritales – mas cerca del medio rural – la reacción fue diferente, en tanto son diferentes las vinculaciones existentes entre los caudillos locales , generalmente “urbanos” , y los líderes de la institucionalidad central.

Las consideraciones citadas de una manera apretada, nos han dado algunos de los derroteros seguidos para ubicar nuestro Proyecto de cambio en la zona rural de Lima. Ahora bien , como tema : La Mesa de Concertación, tiene algún grado de aceptación en diversos medios tanto urbanos, como rurales. Lo entendemos como : Un instrumento, que utilizado de manera apropiada pueda facilitar ciertos procesos ciudadanos, que tienen en el una plataforma desde donde construir, – de manera participativa – los diferentes pasos o “peldaños” necesarios para identificar inclusive el modelo de desarrollo que se busca.

El proceso de constitución de la Mesa de Concertación, ha llevado en otras experiencias los tiempos acotados de manera similar al de un Proyecto de Cambio; Y de su consolidación depende la calidad y trascendencia de los productos “intermedios” , “que puedan ser logrados. Esto por otro lado, permite monitorear acciones limitadas en un tiempo relativamente corto, y en espacios territoriales cuya dimensión es accesible a esfuerzos como el que nos propusimos.

Antes de explicar lo específico del perfil final de nuestro Proyecto, si cabe recordar el inicial enfoque dirigido a los niveles provinciales, sobre un “modelo” de Municipio Productivo , donde se recogiese las reflexiones y dinámicas propias de un “corredor” definido para esa misma provincia y áreas adyacentes;

La posterior propuesta ya a nivel Distrital y vinculada con organizaciones rurales, no pierde la perspectiva sobre la búsqueda de los ejes ; Identificación de una temática estratégica , a su vez orientada por la posibilidad real de afrontar en mas breve plazo los temas de Descentralización – Desarrollo Integral.

Una constatación inherente a la realidad donde nos planteásemos las actividades, es que la generación de mínimas capacidades, para atender el nivel de planeamiento y luego ejecución, implica atender la Capacitación , e ir mostrando que el “instrumento” para apoyar al cambio, funciona si se atiende a ciertos aspectos metodológicos, y mejor aun si éstos no son complicados y mantienen una “lógica” cercana a ser aprehendida, juntamente con las responsabilidades que se inician a ser ejercidas, y no solo conocidas.

Otras de las razones por las cuales escogimos la temática del P.C. ; Es que ésta se vincula a procurar un instrumento que sirva en un proceso, donde las inquietudes pertenecen fundamentalmente a los pobladores, a los ciudadanos



ubicados en dicha zona. Nuestra intervención debe entenderse "Llegando" a un proceso ya iniciado donde las preocupaciones de los productores agrarios, los han llevado a organizarse en un gremio :

La "Asociación Provincial de Productores Agrarios del valle Huaura, Sayan, Irrigaciones y Peñico", la cual es en el actualidad el principal soporte para el desarrollo de la propuesta de P.C.

Los agricultores se encontraban desde hace mucho, con inquietudes acerca de proyectar su organización gremial de productores hacia una vasta zona, en la que también se desarrollan otras actividades productivas : Pesca industrial (orientada a la producción de harina de pescado) y artesanal ( vinculada a la pesca de consumo , básicamente local). Así como otras actividades de tipo agroindustrial desarrolladas por empresas o consorcios ubicados en Lima. La inquietud para buscar esta proyección, se basa a nuestro entender, en la necesidad de expresar a otros agentes o actores, la necesidad que tiene el campo por cambiar las actuales circunstancias por las que atraviesa : Con una absoluta marginación, agudizada desde hace mas una década, en la cual la participación de la producción agropecuaria se ha visto drásticamente disminuida, por la carencia de políticas que contribuyan a "modernizar" el agro, vale decir a ayudarlo a encontrar mas rápidamente los medios que los vinculen a los mecanismos del mercado : De Capitales, de insumos, de tecnología de productos del campo etc.

La realidad, se ha impuesto: Y ellos no llegan a conseguir como pequeños y medianos productores, acceder al crédito por ejemplo, no consiguen defender eficazmente sus precios en la urbe, no consiguen un tratamiento claro respecto a la utilización del insumo agua; vital para la producción y la vida en los pueblos rurales.

Un largo listado de reivindicaciones nos encuentran cuando nos acercamos a la organización campesina.

Los contenidos de un Proyecto de Cambio, son orientados por metas académicas, y desde esta perspectiva es posible identificar objetivos, que pueden diferenciarse.

De un lado es necesario reconocer todo un proceso social, económico, político, que deberá transcurrir por los cauces propios, o los que se tengan que ir adoptando de parte de los actores principales de tal proceso; Y por otro el de un Proyecto de Cambio, que puede contribuir con la entrega de determinados instrumentos, que contribuyan a un tratamiento ordenado, democrático, de algunos de los problemas detectados.

Ubicados así en una realidad, sobre la cual encontramos una serie de elementos contradictorios adicionales, por lo tanto atractivos en la medida que se constituirían en un reto para el trabajo organizativo del Proyecto de Cambio; La existencia de diversos actores, cada uno actuando con sus propios intereses, pero sin aun llegar al punto de concertar una actividad orientada por objetivos comunes, nos estimuló en identificar la oportunidad de nuestro planteamiento.

Al Inicio pensamos que el eje articulador debería constituirlo el gobierno local a nivel de la Provincia, al intentarlo nos encontramos con intereses diferentes a los planteados desde nuestro P.C. y se ha debido reorientar hacia la organización de la sociedad civil que agrupa a los productores agrarios antes mencionada.

## **Capítulo 2.- DEFINICIÓN E HIPÓTESIS.**

Cabe hacer un ejercicio de abstracción al inicio del trabajo para la identificación de nuestro Proyecto de Cambio en un contexto cambiante, y que aunque se limita a un determinado espacio y a lo posible de efectuado en un lapso determinado, no puede obviar otra serie de aspectos de la realidad, vale decir debemos de encontrar en este caso, la vinculación con el desarrollo local y a la descentralización.

Para algunos autores en el caso de Perú, la relación entre descentralización – una medida pendiente – y el desarrollo, es muy directa, por tanto tomamos dicha reflexión para identificar en nuestro caso los elementos a tener presente, y que en dicha perspectiva contribuyan a acercarnos a un Proyecto de Cambio que tenga la virtud de ser un aporte en el sentido de contribuir para que la perspectiva u orientación fuese la de descentralización – desarrollo.

El contexto sobre el cual iniciamos nuestro proyecto de Cambio (P.C.), no es otro proyecto o acciones ya iniciadas, por institución alguna vale decir no hemos iniciado nuestro P.C. al interior de proyecto "oficial" alguno.

Por circunstancias que son particulares en este nuestro caso, el punto de partida diríamos es atípico, del que se esperaba.

Pero por esas mismas circunstancias creemos que es valioso, el aporte que descubramos habida cuenta que el desarrollo es posible si se consigue: Iniciar o "desatar" el proceso que muchas veces se encuentra latente en muchos pueblos de nuestra América Latina. Ahora bien, el mencionado proceso entendemos tiene múltiples aristas, en algunas encontraremos que se privilegian los aspectos sociales, en otros los económicos y en fin los puntos de vista serán a su vez de lo mas diversos y complejos.

Para iniciar el planteamiento nuestro, debimos tomar de varias dimensiones de la realidad, los criterios que nos permitiesen identificar, un "instrumento" que nos sirviera como elemento "ligante" de aportes, fundamentalmente metodológicos, que contribuyesen a la marcha de dichos procesos de cambio. La pretensión nos ha encontrado en los distintos momentos durante la realización de este Proyecto, en la necesidad de tomar en cuenta criterios provenientes de esas diferentes dimensiones que tiene el desarrollo, y pese a que el tramo acotado es relativamente corto para que nuestra intervención tuviese proyecciones realmente medibles en otros ámbitos. Nuestra intervención, no estaría exenta de recibir por un lado y contribuir por otro, al proceso global del desarrollo.

Una de las primeras constataciones que hemos encontrado se refiere al aspecto formal sobre el tratamiento de estas ; Vale decir no cabe encasillarlas en nuestros "horizontes" o modelos para el desarrollo, este es fundamentalmente un ejercicio académico y como tal debe ser asumido, y en mérito de tal algunos criterios o planteamientos metodológicos podrían sufrir modificaciones , o por otro lado verse sometidos a la reinterpretación bajo los conceptos y criterios de otros tantos especialistas , preocupados hoy en día por las perspectivas en las que se plantea el desarrollo – la globalización y - la competitividad , por ejemplo.

Se mencionan estas dimensiones, por que no las hemos podido descartar de nuestras reflexiones –por otro lado perfectamente acotadas, como hemos mencionado a objetivos medibles en el corto plazo.

Nos reafirmamos en la necesidad de impulsar la descentralización, como paso fundamental hacia procesos mas vastos como pueden ser los necesarios para el logro de la Reforma Política y Económica del Estado.

El desarrollo local en ese sentido es uno de esos procesos, y contribuir a que se haga posible nuevamente nos trae a la necesidad de referirlo a los ámbitos tanto regionales , como el nacional. Es aquí cuando nos encontramos con los "pesos específicos" que toman nuestros planteamientos, que formulados como parte de un Proyecto de Cambio contribuyen a "desatar" algunos otros procesos, que entendemos son confluentes al proceso integral que apunta al del Desarrollo.

La experiencia anterior nuestra, vinculada directamente a la política institucional aplicada al estímulo de un esquema para el desarrollo, "basado en los servicios básicos y en la vigencia de derechos" se dio en el marco de una Institución parte del sistema de Naciones Unidas, que aplica aun dicho esquema para el trabajo con las instituciones y gobiernos locales. De dicha experiencia , recogimos las principales reflexiones para que en la presente experiencia; y por circunstancias diferentes, pudiésemos recrear libres de cualquier "encuadre institucional", y en tanto así ,nos permitiese replicar criterios o pautas y en todo caso como lo entendemos : Instrumentos, que consideramos útiles, y cuya utilización con orientación metodológica adecuada, permiten organizar el conjunto de aportes que pretendemos articular con el Proyecto de Cambio.

### **Presentación de Hipótesis.-**

La identificación de un mecanismo mediante el cual se construyese instancias para el encuentro de los diversos intereses que se expresan en el espacio de la provincia, fue el punto sobre el que se llegó a una rápida coincidencia, con los actores locales.

Debe tenerse en cuenta en este punto, que la anterior conclusión de carácter genérico estuvo presente tanto en el primer momento cuando a nivel provincial, tomamos contacto con las autoridades municipales de ese rango, así como con instituciones representativas de las actividades productivas de la provincia (Cámara de Comercio); Teniendo presente que el enfoque en este momento y nuestro planteamiento se orientaba hacia un Proyecto vinculado con el Municipio Productivo.

Luego al derivarse la propuesta para desarrollar el Proyecto de Cambio, con otras instituciones productivas (Asociación de Productores Agrarios), y una coordinación con hasta tres municipios distritales; El proceso final selectivo se ubica entonces en la temática aquí señalada.

La necesidad de que las propuestas entregadas por procesos de diagnóstico, fuesen a ser tomadas por una población mas amplia, que aquella que convocan los organismos gremiales, estimuló por otra parte a los dirigentes y conformantes de los comités de productores: de agricultores, regantes etc. en su calidad de vecinos también de distritos rurales. Todos lo cuales vienen de experiencias vinculadas a la reivindicación económica fundamentalmente, y caracterizados por una poca o nula capacidad de propuesta; La respuesta ha sido tradicionalmente estructurada a propósito de estímulos externos, y en la medida que éstos últimos llegasen en amenaza ó a "dañar" los intereses estructurados en una determinada realidad.

La experiencia señala que no basta conocer muy levemente el instrumento de "formar alianzas" : "Mesa de Concertación", pues sobre éste existía alguna referencia anterior, que mantenían varios dirigentes e inclusive hubo un intento organizativo basado en el "modelo" referenciado, pero lamentablemente fracasado al no ubicarse objetivos claros, metodología de trabajo y una dinámica operativa, que recogiese los enunciados precisos y los hiciese conocer a la mayoría de los ciudadanos e instituciones de la provincia. Y mas aun, los llevase a un compromiso activo, y sostenido.

En este punto la interrogante para que se "identifique mecanismos de concertación provincial", el cómo trascender la propuesta gremial, y "qué se quiere con las Mesas de concertación?" ; la procuramos contestar, contrastándola con algunos elementos de juicio extraídos de la experiencia real, obtenida en otros ámbitos del territorio nacional (Cajamarca, Cusco y Apurímac), En donde se utilizaron estas instancias como un instrumento que permitió a representantes de diversas instituciones, de tamaño igualmente diverso, el que se pusiesen de acuerdo en cómo abordar, el camino hacia : La reconstrucción de ciudadanía, iniciar el tratamiento de sus instituciones y abordar de manera mas coherente aspectos sobre la planificación de su desarrollo (diferenciando sus naturales expectativas, de satisfacer sus "necesidades mas sentidas", y trabajando por priorizar las necesidades estratégicas).

Desde luego el desarrollar la capacidad de participación de los ciudadanos, se ajustaba a una metodología, con evaluaciones permanentes y con los reajustes que procurasen que esta misma metodología, fuese encuadrada en un esquema democrático.

La Hipótesis central, gira sobre el uso de un Instrumento de Concertación para obtener por lo menos un producto : Propuesta para el desarrollo rural de la provincia. Se explica por la existencia de diversos factores, los que por su complejidad debemos de evidenciar no contenidos en un solo supuesto , Y entendiendo a este conjunto de factores, haciendo parte de una realidad mas compleja, en la que el P.C. solo toma un "tramo", en el cual pretende influenciar de manera metodológica.

Evidentemente con la pretensión de tener un solo objetivo – que facilite un encuadre académico - pero la realidad, muchas veces nos supera y exige que nuestra hipótesis "explique dicha complejidad", En tal sentido diremos que la nuestra se ubica en : Desarrollar mecanismos metodológicos para involucrar a los ciudadanos en el proceso de cambio estructural, acotado por un territorio provincial.

## **II.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO**

### **CAP.3. DESCRIPCIÓN DEL P.C. Y SUS OBJETIVOS.**

#### **. Objetivos del Proyecto .-**

3.1 Contribuir a la generación de institucionalidad en el medio rural, orientada a objetivos de cambio.

3.2. Contribuir a la identificación y aplicación de metodologías, útiles para el trabajo de reforzamiento institucional; y de su trabajo de Planificación mas amplio.

#### **. Antecedentes sobre los inicios .-**

El planteamiento del proyecto de cambio era el de contribuir desde los niveles de decisión provincial, en el sentido de generar instrumentos tanto para la participación concertada y mas activa de los diferentes agentes en su ámbito, como el procurar con ellos construir el llamado "Municipio Productivo", contando con las especiales condiciones de la ubicación de la provincia y sus recursos.

Las primeras intervenciones se dirigieron a representantes provinciales : Alcalde y algunos concejales, reuniones fallidas – hacia Setiembre de 2000 - y falta de



interés de parte del principal responsable, nos reorientó en la dirección de los llamados agentes económicos, los que reunidos en la Cámara de Comercio e Industria de Huacho. Recibieron inicialmente los planteamientos y los trataron con cierto interés, solo después de tres reuniones, en Octubre y Noviembre del 2000- y coincidir con hechos políticos a nivel nacional – El fin abrupto del mandato del Sr. Alberto Fujimori – Los intereses de dicho gremio volcaron su rumbo hacia la lucha política local, y en carrera a lo que sería el Parlamento nacional.

Una tercera intervención, sin abandonar los planteamientos básicos iniciales, se ha dirigido ahora – para Mediados de Enero 2001 - a coordinar con los productores agrarios agrupados en la "Asociación Provincial de Productores Agrarios del valle Huaura, Sayan, Irrigaciones y Peñico" , y Municipalidades a nivel Distrital, ubicadas siempre en el ámbito de la provincia de Huaura.

Pasados los momentos de las Elecciones Presidenciales y Congresales 2001 (Marzo), quedan aun para cuando se elabora el presente; Cuestiones pendientes relativas a la orientación que tome una medida tomada por el gobierno central (Decreto Supremo N° 001-2001-PROMUDEH- Ministerio de Promoción de la Mujer y de los Derechos Humanos) del 18 de Enero del presente. Mediante el cual se crea la llamada "Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza" a nivel nacional.

Para la zona de Huaura, el 19 de Abril del 2001 , fue fijada la fecha para la instalación de la Mesa a nivel provincial. Siendo funcionarios del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano (Promudeh), quienes la presiden.

Siendo como se trata de un mecanismo promotor de varios objetivos, estos son :

- Concertar las políticas sociales en una perspectiva de desarrollo humano, con enfoque de equidad y género.
- Lograr mayor eficiencia en la ejecución de los programas comprendidos en la lucha contra la pobreza.
- Institucionalizar la participación de la ciudadanía en el diseño, toma de decisiones y fiscalización de la política social del estado.
- Lograr la transparencia e integridad en los programas de lucha contra la pobreza.

Se estima por tanto que los participantes en dicha instancia, adopten tanto una estructura organizativa, como iniciar sus actividades en función de los objetivos declarados.

Estos como se puede observar son lo suficientemente amplios, para que quepan diversas iniciativas, que giran sobre todo sobre la ejecutoria de los programas sociales, ejecutados por organismos estatales diversos : (Siendo el PRONAA – PROMUDEH; de Asistencia Alimentaria), el eje de coordinación de dicho Ministerio.



Para lo que pueda contar desde la perspectiva del desarrollo del Proyecto de Cambio; Creemos que dicho mecanismo contribuye a la difusión, en primer lugar, de una instancia que contribuimos a identificar, e impulsar en sus actividades.

La llamada concertación como método, y la construcción de la Instancia llamada: Mesa , no es nueva en el país, ha sido ensayada con éxito en otras localidades, y desde allí viene el conocimiento "empírico", con el cual nos encontramos al iniciar nuestra labor en el marco del P.C.

Cabe citar que los aspectos productivos, en tanto generadores de empleo - ingresos que son el principal motivo de la actividad de las instituciones que coordinamos , y para la organización de la institucionalidad en la provincia, se mantienen como objetivos de nuestro P.C. Y han constituido no solo el factor de diferencia respecto al enfoque que planteamos con los productores agrarios, mas recientemente, sino que estuvo presente desde las iniciales conversaciones con los representantes de la Cámara de Comercio e Industria de Huacho.

Esta demás citar que la naturaleza de la crisis generada por las políticas de ajuste, afectaron en gran medida, la marcha de las economías regionales, y para el caso de los espacios rurales, este impacto ha sido de considerable magnitud.

Las instituciones ubicadas en estos espacios, han quedado afectadas por haberse acentuado algunas medidas , que ellas mismas alentaron , como el que se alentase, el paulatino despido de muchos trabajadores, bajo el pretexto de que "había que bajar los costos, para ser competitivos", esta y otras premisas permitidas por un ultraliberalismo, alentaron la creación de múltiples "instrumentos" ( existencia de "Services" o cooperativas de trabajo) tanto en la urbe como en sectores rurales, han determinado que paulatinamente el nivel de ingresos y por ende de la demanda se deprima a niveles catastróficos . Huacho, puerto y espacio rural cercano a la ciudad de Lima, no ha escapado a esta realidad. Y la búsqueda de soluciones en las que se comprometían tanto las instituciones de diversa naturaleza, inclusive las educativas, nos llevaba a buscar al eje vertebrador que entendíamos, cercano a los propios productores y sus empresas organizadas, y este a su vez vinculado al gobierno local (Municipalidad Provincial).

Lo que se ha relatado mas arriba acerca de los antecedentes, es ilustrativo del nivel bastante frágil no solo de la institucionalidad, sino de su desfase respecto al tratamiento de la realidad, de procurar soluciones, cuyo horizonte entendíamos podría ser lo mas amplio posible, y dentro del cual cabria introducir ciertos planteamientos – Del Proyecto de Cambio- en la pretensión de contribuir al mejoramiento de los aspectos metodológicos, y/o de carácter suplementario.

## **Observaciones sobre el proceso.-**

Como se ha comentado mas arriba, las primeras intervenciones fueron dirigidas a nivel provincial, mas propiamente hacia instituciones gremiales (Cámara de Comercio). La autoridad municipal provincial mostró desde el inicio una actitud de resistencia y evasión a la propuesta . La receptividad inicial como hemos mencionado la encontramos en el gremio de los comerciantes y pequeños industriales locales, poco después los estímulos externos – al precipitarse la crisis política nacional, con la fuga del ex – presidente Fujimori , la situación evolucionó hacia prioridades diferentes a las que habíamos establecido en los iniciales trabajos. La existencia de actitudes propias de la política local, y de expectativas de corto plazo, imposibilitaron el mantener no solo diálogos sobre el sustento de nuestro proyecto de Cambio; Sino que en función de un momento político coyuntural se postergó el abordaje de un tema que implica, comprometerse en actividades, que según nuestro criterio no anulan aquellas de carácter contingente para la dirigencia local, y mas bien coadyuvan a la consolidación de propuestas de políticas para el desarrollo regional.

Se puede afirmar que las resistencias al cambio no han sido manifiestas en el nivel de instituciones de carácter provincial; Es mas aun cuando tomamos contacto , para fines del 2000, con el organismo gremial de mayor rango en la provincia : La Cámara de Comercio e Industria, se nos aseguró que ellos estaban trabajando en esa línea, en un periodo de "búsqueda" para consolidar un estamento para fomento del desarrollo provincial , denominado "Pro – Huaura" .

Pero en la práctica esta instancia, fue utilizada mas allá de sus objetivos declarados; como plataforma para sustentar la nominación de candidatos al Congreso nacional, en la elección presidencial y de Representantes de Marzo del 2001.

Para Abril y Mayo se anuncian diversas actividades a nivel provincial, de los Integrantes de la "Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza" (PROMUDEH), algunos de los dirigentes de la Cámara de Comercio e Industria de Huacho, han sido convocados y al parecer se revitalizan tanto el interés en los Objetivos de desarrollo antes citados, como en el tratamiento de los aspectos productivos, mas bien propios del tratamiento del P.C.

Esta nueva situación nos permite identificar un nuevo aporte, dirigido a incentivar la participación de instituciones diversas en tareas que contribuyen a la formación de conciencia ciudadana.

Se entiende que las iniciativas propugnadas por el Ministerio PROMUDEH, siguen un eje sobretodo vinculado a los Programas de Asistencia – como se designa desde el estado, la asistencia alimentaría.

Y con otro eje diferenciado, debemos entender se plantean las iniciativas productivas ahora basadas en las instituciones de productores agrarios, y Municipalidades Distritales de la Provincia, pero que atienden en sus objetivos el fomentar iniciativas que apuntan a consolidar los llamados Municipios Productivos.

Como una Reflexión, sobre el transcurrir de esta serie de acontecimientos, se debe señalar que las actividades de coordinación entre instituciones y gremios de la Provincia, continúa en la medida que nos situamos como "agentes externos", que entonces recogemos cierta ventaja en nuestra condición : Poder plantear la racionalidad de la instancia de concertación que visualiza la construcción de un Municipio Productivo Provincial, y que éste convoca la participación de las mas diversas instituciones, en la perspectiva de : Contribuir en la elaboración de un Plan Operativo provincial para el periodo 2001 – 2002. Y como proceso paralelo y sin dilación, el recoger los planteamientos de los productores y ciudadanos ubicados en los distritos rurales, en la perspectiva de "levantar" recomendaciones de política económica – social, para ser consideradas en un Plan Estratégico Provincial.

Esta proyección se sustenta en las necesidades estratégicas, identificadas por el gremio de los productores agrarios, y que se articulan con las expectativas de los ciudadanos que buscan la coherencia de medidas para el desarrollo rural, antes que el solo "sectorial" , y desde la perspectiva de integrar los esfuerzos de los gobiernos distritales y los que alientan sus gremios, ubicados en estas mismas localidades.

Las variadas "inflexiones" o adaptaciones, han sido consecuencia de tomar como referencia no solo las aspiraciones estratégicas gremiales, sino procurar que éstas sintonicen con los objetivos de mayor amplitud para procurar, la mejora en los niveles de vida ( servicios básicos), así como generar condiciones igualmente básicas , para la generación de empleo.

El Objetivo particular del P.C, es el de contribuir con un instrumento, a utilizarse en tal propósito.

#### **CAP 4.- CONCEPTOS UTILIZADOS .-**

Para iniciar a la comprensión de lo planteado se hace necesario contar con una visión crítica conceptos e instrumentos, que nos permitan percibir, como está estructurado el conjunto de factores que influyen o determinan a la realidad peruana, para el término del año 2000 e inicios del 2001.

Compartimos con algunos autores, que como Efraín Gonzales, señalan que : "El sistema regional peruano, se basa en cuatro factores : la geografía, las tendencias históricas de organización y utilización del espacio; el modelo económico; y las políticas públicas. En general, los ajustes estructurales tienen efectos indirectos y limitados sobre la geografía, y repercuten lentamente en las

tendencias históricas; en consecuencia, afectan el patrón de crecimiento vigente, que cambia progresivamente a través de los nuevos incentivos reflejados en los precios relativos y las nuevas instituciones.

A partir de esos cambios, la organización y el funcionamiento de la economía en el espacio se modifican y, por consiguiente, tanto las ciudades como sus respectivos entornos rurales, ven alterados los mecanismos e instituciones económicos que los vinculan, como son : los mercados , los rendimientos de escala, los costos de transporte, los cambios en los ingresos y en la demanda, el empleo y los mercados de trabajo, la estructura socio- económica regional y el papel del estado.” (3)

También para el Perú , han trabajado en la caracterización de las regiones, otros autores entre los que se cuentan: Amat y León 1981, el mismo E. Gonzales 1982, 1992, Caravedo 1987, Iguñiz 1984. Y en el sentido en que la variada geografía y accidentada orografía, la organización geopolítica y el patrón de crecimiento económico, que han dado en llamar “primario exportador semi-industrial y dependiente” (PESID), ha estado vigente durante los últimos cuarenta años en el país, según lo señalan también Thorp ,y Bertram 1978, es aquel que el ajuste estructural tiende a modificar. Son estas modificaciones que están presentes de manera diferente en diversos espacios, afectando de manera particular a los rurales, los que nos llevan a identificar las principales características de desarrollo regional peruano :

1.- La concentración y centralización económica en la ciudad de Lima, es decir la consolidación de un sistema centro-periferia con importantes brechas de desarrollo entre las regiones mas ricas y las mas pobres, y entre el campo y la ciudad.

2.- El crecimiento divergente entre el centro y las periferias, y entre las regiones mas modernas y las mas tradicionales.

3.- La persistencia de desigualdades productivas y distributivas materializadas territorialmente”.

Estos elementos de juicio, han estado y siguen presentes en nuestro enfoque, para permitirnos luego ir hacia la particularidad de nuestro P.C en el caso de la localidad de Huaura y sus alrededores.

Nos permite por otro lado darle dimensiones no solo económicas , sino históricas, a partir de las cuales podamos explicarnos primero, los impactos en

(3) “Neocentralismo y Neoliberalismo en el Perú” .Efraín Gonzales de Olarte. (IEP)Inst. de Estudios Peruanos . Lima , abril 2000.

el medio rural de nuestro país, como igualmente encontrar ciertas explicaciones sobre el comportamiento de una determinada región o localidad, aun relativamente cercana a Lima.

Nos parece de fundamental interés ubicarnos con respecto a las consecuencias de las políticas del reajuste estructural neoliberal, para el Perú, por que esto nos entregaría la información necesaria para construir un marco referencial, útil para nuestro trabajo. Que indudablemente pretende no solo un espacio mas pequeño y un lapso igualmente apropiado, con el fin de desarrollar los objetivos de nuestro Proyecto de Cambio.

Entendemos por otro lado que ubicarnos en este específico escenario, podría entregarnos tanto las tendencias mayores, sobre las cuales poner atención preferente, como resultado de los fenómenos que han sido considerados por los especialistas antes citados; pero a las que debemos sumar algunas otras, que irían apareciendo como producto de las especiales circunstancias por las que ha pasado el Perú, al término de la década de los 90' , ya para cuando el principal ejecutor de las políticas centralistas ( A. Fujimori) se ha marchado y se entiende que deberán revisarse, múltiples medidas de orden económico, así como de la estructura del estado, que a nuestro juicio contribuirán grandemente a variar algunas de las condiciones que nos sirven de marco hoy día.

Pero los llamados factores de cambio, generados por el ajuste estructural, se encuentran vigentes hoy en día - según el mismo autor , son : " Los nuevos precios relativos, la modificación de la estructura de la propiedad como consecuencia de la privatización, la desregulación y la flexibilización de los mercados de bienes y factores, y las reformas institucionales del estado". Todos los cuales, según Gonzales de Olarte, "conducen a un mayor centralismo, con nuevos ingredientes; es decir en el Perú después de 1990, se está generando un neocentralismo.

Ahora bien , como Aspectos Específicos hemos señalado, se sitúan entre los que particularizan el desarrollo rural, y la vinculación que existe entre este gran objetivo y el papel, que les toca a las instituciones locales y a su gobierno provincial , para estructurar los planteamientos que les permitan tener una voz y una acción plenamente concordante con las expectativas que se ponen de manifiesto, en los objetivos que hemos trabajado en el marco de un corto plazo.

Metodológicamente , nos enfrentamos a la necesidad de utilizar no solo la referencia de un marco conceptual, dentro del cual es posible explicarse hacia que obstáculos hay que dirigirse para superarlos , sino hacer posible el contar con los conceptos e instrumentos que sirvan para dicho propósito.



Siguiendo algunas orientaciones metodológicas, que han sido probadas en otros ámbitos del país, hemos creído conveniente utilizar la Mesa de Concertación, como instrumento para generar las condiciones para el cambio.

La utilización de la concertación como estrategia, y buscando que el método se ajuste a hacer posible el tratamiento de los principales problemas, obteniendo "productos", que aparte de visualizarse rápidamente, permitan entregar criterios generados en dicho ejercicio, donde se demuestre que la labor conjunta, e institucionalizada permite no solo negociar con alguna ventaja, sino que entrega un entrenamiento útil y necesario para enfrentar los momentos que próximamente vivirá el país – para el caso del Perú, en Junio del 2001 – esta sensación es vital.

Los Instrumentos utilizados, como hemos señalado se expresan en la Mesa de Concertación, la cual se explica como una instancia en la que concurren los representantes de todas las organizaciones vinculadas, en este caso a la problemática agropecuaria, y las organizaciones de las mujeres y los representantes de varias municipalidades distritales del ámbito rural, de la provincia de Huaura. Muchas de éstas se encuentran aun disminuidas, y acostumbradas a una practica clientelista, que les hizo perder una proyección como Instituciones, su interés se expresaba, en la misma "colaboración con el benefactor" de turno.

Sin embargo entre los productores rurales existe aun, parte de las percepciones entregadas por dos procesos: El desarrollado en la década de los 70 con la reforma agraria, y mas recientemente, los años de guerra subversiva, con una amplia distribución de hechos que afectaron de manera preferente a los individuos y familias asentadas en estos espacios, no solo por el contenido del discurso, sino por prácticas violentistas; las instituciones desaparecieron.

Por tanto hace falta tener estos antecedentes, para entender lo que significa el contexto, para ampliar la participación de todas las instituciones, y el esfuerzo por hacer de las convocatorias un ejercicio dirigido a reforzar la "presencia" de la propuesta para el cambio, alentado desde las organizaciones del mundo rural, y a las que se suman, las municipalidades distritales ubicadas en el medio rural y otras instituciones de la mas diversa naturaleza, con las cuales se comparte una visión integral del desarrollo.

Estos enunciados llevados hasta la Mesa de Concertación Rural, fueron hechos "suyos", por la Asociación de Productores del Valle, y con la convocatoria a diversos representantes de los sectores públicos y privados, entre los que se encontraba el Ministerio de Agricultura; encontró de parte de éste no solo un participante interesado, habida cuenta la reestructuración política – en el gobierno de transición - de la cual ha sido objeto en los dos últimos meses. (Abril – Mayo 2001).

Sino que los funcionarios públicos, encontraron la instancia de la Mesa de Concertación, útil para sus inmediatos intereses: Y pasaron a plantearle no



solo la nueva zonificación de la Administración ministerial del sector, sino que dentro de sus propuestas institucionales, han llevado la iniciativa para trabajar, las llamadas "cadenas productivas", que permitirán siempre desde la perspectiva del ministerio, asociar a productores para que superándose los problemas del minifundio, se asocien extensiones y planes de cultivo en función de las llamadas "cadenas", especializándolas según cultivo, y para conformar el cuadro de productores que asuman los nuevos contratos de producción con la empresa privada.

Para el 31 de Mayo del 2001, se tenía firmado el primer Contrato de Producción de Maíz amarillo duro, con una empresa avícola de la región.

Ahora bien, al margen que juzguemos "a priori" sobre la bondad de dicho compromiso, lo cierto es que la Mesa va siendo utilizada, no solo por los productores agrarios, para tratar sus problemas y los de sus poblaciones, sino que frente a la urgencia por buscar soluciones económicas, se encuentran con otros "agentes" cuyos intereses, ciertamente difieren de los de los productores.

Otro de los instrumentos, es el de la metodología para la Planificación. Ubicada en el contexto ya descrito donde la institucionalidad debía primero consolidarse y expresarse luego en un ejercicio de democracia, real y diríamos productivo, por las dimensiones que buscaron entregarle los propios participantes, en la medida que este instrumento serviría para "orientar" de manera tal su afán por el cambio, habida cuenta los años de atraso, y de marginación impuestos por un gobierno que actuó de espaldas a sus intereses.

Mas bien nos alienta, el hecho que no se ha perdido el interés por utilizar la Mesa y la Asociación como eje convocante, y orientado para llevar adelante, eventos que les permitan discutir convenientemente, los criterios según los cuales se deban arribar a compromisos y que estos, contribuyan a afianzar la organicidad de los productores y de sus gobiernos locales, a nivel distrital; como paso hacia una nueva propuesta Provincial de Desarrollo.

Para la ejecución de las reuniones de la mesa de concertación se ha discutido ampliamente acerca de los principales objetivos a considerar, llegándose a identificar :

#### Como **Objetivos.-**

Adoptados por la Mesa, como por la Asociación de Productores Agrarios de la zona.:

1. Promover el fortalecimiento de la organización de los productores en las cadenas productivas.
2. Promover la formulación de una propuesta de desarrollo integral, en forma concertada.

3. Promover el nivel de iniciativas, de los productores agrarios, y de otros sectores productivos y de servicios de la provincia, para su debido procesamiento, como propuestas de políticas públicas, a ser presentadas a los niveles de gobierno.(En una Convención Agraria ).

### **METAS .-**

#### A Corto Plazo :-

- Obtener a través de la Convención, un rico intercambio de información entre los representantes de los sectores públicos presentes ; fundamentalmente el sector agricultura, para consolidar, mas de una cadena productiva además de la de maíz.  
( En marcha las de algodón, caña de azúcar y explotación de ganado vacuno).
- Establecer una mayor dinámica en otros instrumentos de Concertación ( Mesa Rural), como medio para la promoción cuidadosa de un Plan de Desarrollo Integral, de característica Rural para la provincia.

#### A Mediano Plazo .-

- Iniciar la reactivación de muchos productores agrarios, y servicios diversos ubicados en el ámbito de la provincia, como una contribución a la generación de nuevas y mejores condiciones, del empleo – ingresos, para la reactivación de nuestra provincia.
- Contribuir de manera activa, a la generación de Recomendaciones de políticas públicas, que concertadas con los diversos sectores presentes en la provincia, hagan mas productiva y mas articulada nuestra labor gremial.
- Conseguir la Formulación de un Plan de Desarrollo Rural, Integral y concertado para la totalidad de la provincia.

Cabe precisar sobre algunos hechos que ya se han producido y que contribuyen a mostrar para el conjunto de los participantes de la Mesa, como de la Asociación de Productores, que se van ejecutando acciones de nuevo signo.

Entre las metas explicitadas, se señala la realización de la 1era Convención Agraria, que tendrá lugar a fines del mes de Julio, con el fin de discutirse diversos aspectos, que en el "interim" se han ido produciendo. (Caso del primer

Contrato de Producción de maíz , a nivel nacional, entre la Asociación de productores y la empresa avícola "Redondos S.A.")

Otro de los conceptos utilizados en la formulación de nuestro Proyecto de Cambio, ha sido el de Desarrollo Rural; tratado desde hace mucho, pero que en la actualidad sigue vigente en las discusiones para identificar los rasgos que diferencian o hacen particular el tratamiento de "lo agrario" y "lo rural", a partir de lo cual queremos ubicar mejor nuestra propuesta, correspondiendo esta a una ubicación rural, y en la medida de que lo que señalásemos anteriormente, en lo relativo a la caracterización del sistema económico regional ( E. Gonzales de Olarte, y otros). Este concepto y diversas perspectivas revisadas a propósito de la evaluación que efectuasen diversos organismos No – gubernamentales, y de la Cooperación Internacional, sobre la temática del desarrollo rural y su papel para lograr algunos cambios, nos ha llevado a considerar varios conceptos vertidos por especialistas.

Fernando Eguren; asegura : "La reforma agraria de los setenta y los cambios que le siguieron en las dos décadas siguientes redujeron las grandes polarizaciones en torno a la propiedad de la tierra, pero la polaridad se está reproduciendo en las inversiones y avances tecnológicos, lo que reafirma el carácter excluyente del estilo de desarrollo actualmente en curso.

Una modificación de estas tendencias exige cambios estratégicos en las grandes opciones y no solo en las políticas sectoriales". (4)

Mas adelante tratando lo referente a las tendencias de cambio, señala : " La política económica neoliberal está contribuyendo al ahondamiento de las diferencias entre un agro desarrollado, moderno, vinculado a las corrientes de información y de mercados mas dinámicas, y un agro estancado o con cambios a ritmos que no logran superar las brechas recientes"... ( ibidem).

"El problema no es de distribución de la tierra, sino de distribución del capital y de los servicios necesarios para competir en medio de la apertura económica" Estas características de la transformación productiva y acceso a recursos y al mercado, junto a las consideraciones vigentes referentes a la agroecología y gestión del espacio, donde la población de los espacios rurales van teniendo mayor preocupación por el medio ambiente, así como elementos vinculados a las tendencias que adquiere la Democracia y la participación ciudadana, adicionalmente a los de Género e interculturalidad, son aspectos presentes en el espacio rural actual, todos los cuales plantean desafíos para el estado y la sociedad civil.

Algunos de los desafíos mencionados son los siguientes :

( 4) Fernando Eguren ."Panorama del Agro y Desafios para el desarrollo rural"  
en : "Desarrollo Rural" Edit CEPES –ICCO. Lima Feb 2000

Vinculados a la **transformación productiva, acceso a recursos y al mercado** :

Al Estado : Definir e implementar políticas "diferenciadas" para los pequeños agricultores y campesinos. Segundo : Cambiar radicalmente la actitud del gobierno, en la relación Estado – sociedad, para no repetir experiencias ineficaces. Interviniendo algunas veces directamente, pero en otras : deberá estimular y lograr sinergias, con el sector privado, con asociaciones y gremios de agricultores, con ONGs y CTI etc.

En lo relativo a los desafíos para el tratamiento de la **agroecología y gestión del espacio** :

Se requiere del Estado ;

- . Información, para forjar un sistema de seguimiento de los problemas ambientales ( erosión de suelos, aguas etc)
- . Educación; capacitación en temas ambientales, uso de tecnologías que no deterioren los ecosistemas.
- . Investigación, para promover el estudio de tecnologías adecuadas a los recursos existentes.
- . Normas, Que no solo impliquen publicarse, sino realmente aplicables.
- . Fiscalización, vigilando por que las normas se apliquen , y se sancione su incumplimiento.

Desafíos para la sociedad civil :

- . La educación de la población.
- . Apoyar la creatividad, acorde con la inmensa diversidad ecológica y cultural del Perú.
- . Demostrar , la superioridad de las tecnologías ecológicas., mientras se mantiene o mejora la calidad del recurso ambiental.

En los desafíos considerados para **lograr la democracia y participación ciudadana.**

Referidos al Estado.-

La ciudadanía además de mostrar iniciativas de organización para sobrevivir, encuentra en los gobiernos locales, espacios valiosos de participación, que deben ser respetados por el estado.

● Para la sociedad civil :-

El primer desafío en este tema, es el de procurar propuestas de planificación concertada de desarrollo.

El segundo: Vincular el apoyo de los gobiernos locales, con el desarrollo rural, y que esta vinculación – si es posible – sea sostenible.

Tercero : analizar , el como establecer las vinculaciones entre experiencias participativas y de gobiernos locales, a planos mayores , regionales y nacional, que logren impactos significativos.

● **Para Género**, los desafíos a nivel del :

Estado .-

- Avanzar en el establecimiento de un cuerpo normativo, que elimine las diferencias que afectan la equidad de la s relaciones de género.

- Evitar en lo posible de las normas, la discriminación “positiva”, como las cuotas en cargos políticos.

- Trabajar por la disminución de la brecha educativa, entre los sexos.

Sociedad Civil .-

● - Avanzar en el terreno conceptual, sobre la diferenciación del tema “genero”, del tema de la Mujer.

- Y avanzar en ligar o incorporar la temática de las relaciones de género, a los programas y proyectos de desarrollo rural y de participación ciudadana.

Desafíos para el tratamiento de la **Interculturalidad** .-

Para el Estado .-

- Responsabilidad para encauzar, la diversidad cultural promoviendo políticas educativas que atiendan , no solo a la variedad lingüística, sino la apertura a otras culturas o a los grandes procesos de modernización.

● -La pluriculturalidad, podrá preservarse si logra ser capaz de “entenderse” con la modernidad, antes que convertirse en culturas de minorías condenadas a su desaparición.

Desafíos para la Sociedad Civil .-

● - Las Organizaciones e instituciones, tomar en cuenta en el diseño y ejecución de sus Programas y proyectos la diversidad cultural y sus interrelaciones.

- Procura la "compatibilización " de forma creativa y propia, sobre el desarrollo social y económico, y el mantenimiento de la identidad cultural.

En fin, de este conjunto de reflexiones que encontramos a propósito de contrastar nuestra experiencia de trabajo, con algunas observaciones obtenidas a propósito de trabajo efectuado por uno de los especialistas, que ha trabajado intensamente con el tema del Desarrollo Rural, y como parte de las conclusiones obtenidas en el taller, que se organizase con tal fin : Encuentro de representantes de diversas Ongs, y representantes de instituciones de la cooperación técnica internacional.

Las reflexiones encontradas, las consideramos de amplia vigencia , para cuando comprobamos que para mediados del año 2001, que los esfuerzos que se iniciaran en un próximo gobierno nacional, se encaminan a procurar que los esfuerzos para el desarrollo , y en esa perspectiva , las reformas a emprender ; contemplen los diversos aspectos que hemos tratado, dada la complejidad de nuestro país.

Y aun reconocemos que la lista no se agota, pues deberá considerarse a efectos de afrontar las diversas reformas en las políticas del estado, otras preocupaciones que serán identificadas con la contribución de muchos otros.

### **Instrumentos y Herramientas Utilizadas .-**

En lo expuesto anteriormente hay una serie de conceptos mas bien vinculados a como entendemos en nuestro caso, el proceso sobre la formación de los conceptos que hemos utilizado para ubicar nuestra intervención, en un contexto económico - político en el cual se evidenciaron diversos factores , que influenciaron para el reencaminamiento de nuestra propuesta original; antes que una simple referencia a las técnicas o herramientas metodológicas sobre las cuales trataremos en adelante; El paso previo para identificar la pertinencia tanto de su enfoque, como de la existencia de factores favorables para su ejecución hubo de procesarse a través de un rápido diagnóstico.

Fundamentalmente dirigido a establecer el grado de receptividad para con una propuesta como la del P.C; pero sobre la cual ofrecíamos la entrega de los instrumentos metodológicos con el fin de contribuir a la identificación de objetivos mas complejos , en pro del desarrollo rural – que a la institución de los productores les interesaba, pero que no habían iniciado el tratamiento y articulación de iniciativas por desconocimiento, justamente de los aspectos metodológicos , que hiciesen productivos los tiempos y el uso de los recursos humanos disponibles -.

Ubicándonos básicamente en el mismo territorio – la provincia de Huaura – en la que iniciamos los contactos con los niveles de gobierno local provincial, hubo



de reorientar el planteamiento reflejando a nivel distrital, y con un encuadre rural, los intereses de productores agrarios, aunque todos coincidiendo en la perspectiva de la búsqueda del desarrollo de su ámbito.

Ahora bien en este orden, el primer instrumento lo constituía, la propia Mesa de Concertación en razón de representar la instancia donde se expresan tanto los ciudadanos , sujetos de las formulaciones a considerar, como es a la vez el lugar donde se entregan las herramientas metodológicas, en la perspectiva de que su uso permita definir los roles de los componentes de la mesa, y su accionar de acuerdo a los objetivos identificados.

Hemos considerado como aplicable a la realidad de las instituciones rurales, como a los ciudadanos y al esquema de trabajo que nos trazamos, los objetivos a lograr, y así como los otros parámetros : De tiempo disponible para la ejecución del Proyecto de Cambio , así como las herramientas metodológicas ordenadas en el Marco Lógico de AID. En tanto éste, se adecua de mejor manera para ser aplicados a nuestro trabajo.

En la formulación de los objetivos, hemos tenido en cuenta la duración de nuestra intervención, pero no hemos podido dejar de lado, las inquietudes surgidas desde las organizaciones , respecto a la utilización de las herramientas metodológicas para el ordenamiento de la primera y segunda de tres etapas que consideramos, están integradas en una intervención metodológica como la prevista:

- A nivel planeamiento
- A nivel ejecución ,
- A nivel de control

La utilización de las herramientas metodológicas , en el tiempo considerado para la ejecución del P.C. llevaron un tiempo inicial, en el que se debió de replantear nuestra actividad con nuevos interlocutores y por tanto ha permitido observar las dos primeras etapas o niveles.

Estas acciones se encuadran mas adelante en los cuadros que explican fundamentalmente el ordenamiento de los datos en matrices – tipo.

En un ejercicio de Resumen de la Metodología empleada, se hace el siguiente esquema explicativo, que señala de manera coincidente lo correspondiente a las etapas antes señaladas .

### **Etapas de Diseño .-**

. Enfoque de desarrollo, y su compatibilidad con la propuesta de cambio social.

. Identificación y priorización de problemas principales ; Y conciliación con los intereses de la población objetivo – descentralización – Desarrollo ; Y los parámetros de orden académico del Proyecto de Cambio.

.Aplicación de las Herramientas del Marco Lógico; en identificación de la Jerarquía de Objetivos :

- **Fin** : Objetivo de Desarrollo – Descentralización
- **Propósito** : Objetivo del Proyecto de Cambio.
- **Resultados** : Relación de principales Estrategias /actividades/ productos.
- **Acciones** : Descripción de Actividades, responsabilidades , y tiempos.

. Presupuestos.

. Establecimiento de criterios de evaluación Ex Ante : (Breve diagnóstico)

- Pertinencia.
- Coherencia
- Viabilidad
- Sostenibilidad e
- Impacto

### **Para la Etapa de Ejecución .-**

Hubo de considerar, dos esferas o áreas :

#### **Administrativa**

. Gestión y administración de Recursos Humanos y materiales  
-Etapa de organización del "Task Force" .

. Dirección

. Planificación Operativa y Participativa.

#### **Programática**

. Capacitación

. Asistencia Técnica

. Apoyo a Organizaciones

. Investigación Aplicada

### **Etapa de Evaluación.-**

Por la naturaleza del Proyecto de Cambio, en un plazo relativamente corto, se ha instrumentalizado, sobre la base de un :

- Monitoreo , y uso de resultados de la Investigación Aplicada.
- Evaluación de Proceso :  
Planteada sobre los avances del trabajo : Logro de Propósitos y Resultados.

Se debe señalar que esta última etapa, se ha desarrollado parcialmente, pues la organización de ella, significaba la capacitación y puesta en marcha de instancias y recursos, sobre los cuales el lapso del P.C. resultaba sobrepasado.

### **El Coaching.-**

La nominación del Eco. Aldemar Puentes , para inicios del año 2001, contribuyó a superar algunas descoordinaciones iniciales con el profesional elegido con antelación, con la entrega de nuestra parte de varios borradores sobre la elaboración y marcha del Proyecto de Cambio, en los cuales se incluyó la diversa problemática que se produjo para su afianzamiento final, con grupos de ejecutores; el seguimiento de estas evoluciones se mantuvo a un nivel mas bien limitado a las entrevistas personales - con ocasión del segundo modulo presencial – La observación central se dirigió a los aspectos formales, sobre el “acotar” el tamaño de las actividades al tamaño del P.C. en un año.

Posteriormente, en ocasión de una visita al Perú, el Dr. Puentes efectuó una serie de observaciones ubicadas éstas en aspectos metodológicos , que gustosamente hemos recogido en el desarrollo del documento de la Tesis, así como el respectivo de la evolución en el desarrollo del proyecto de Cambio.

## **CAPITULO 5. FASES DEL PROCESO .-**

### **. Cómo se abordó el desarrollo del P.C.**

En primer lugar debió de considerarse elementos de diagnóstico, para elegir entre tres lugares ubicados en distintas partes del territorio nacional, y en segundo lugar la posibilidad de que estas localidades, fueran a la vez asumidas por la entidad o institución en la cual laboraba. Eliminada esta última posibilidad, al coincidir lamentablemente la terminación del contrato con la entidad que nos había presentado, se dio pase a elementos de un escenario mas amplio, sobre el cual teníamos referencias igualmente directas, al tener contacto con una ONG. Operando en dicho territorio.

Metodológicamente, los criterios entregados por la Maestría en lo referente al armado del Proyecto de Cambio, los tiempos, y los objetivos sirvieron para dar

forma y una estructura adecuada a las tareas a emprender, de manera tal que al visualizar el horizonte acotado para obtener resultados acordes con el proyecto de cambio, estos pudiesen obtenerse no solo como objetivos de carácter académico solamente, sino que debieran cumplirse otros tantos criterios sobre todo en las organizaciones de los actores, del mismo proyecto de cambio.

Era vital en este sentido identificar como receptores de los presupuestos, e hipótesis del trabajo a organizaciones o grupos que se consolidaran como tales y que fuesen capaces de receptar la propuesta, y de proyectar sus propios objetivos, así como de apropiarse de cualquier aporte metodológico si es que este fuese compatible con sus expectativas y capacidades básicas. Este objetivo se cumplió sobre todo en la segunda oportunidad, cuando el proyecto de cambio hubo de reorientar su ubicación.

Se debe reconocer en este proceso de reorientación toda una serie de elementos, que fueron incorporados para adaptar la propuesta a los nuevos actores, aunque el escenario territorial seguía siendo el mismo:

- . Capacidad de adecuación, de la propuesta.
- . Negociación adaptada a los nuevos actores.
- . Adecuación de los productos, a la disponibilidad de recursos.

#### **. Acerca del Ciclo previsto .-**

Es algo relativo tener en cuenta los elementos de un ciclo , cuando en el propio desarrollo de un proyecto de cambio, se efectúan ajustes teniendo en cuenta la intervención de las contrapartes, esto lo hace muy dinámico ; en lo particular se trata de elementos aun contenidos en las llamadas fases del proyecto.

Esto nos ha llevado a considerar que los elementos básicos, hacia donde se orienta el proyecto de cambio, fueron recogidos cuando la propuesta toda tuvo que reorientarse, traduciéndose en aspectos metodológicos que debían ser acondicionados a los nuevos actores, a sus objetivos vistos en "paralelo" con los objetivos del proyecto de cambio.

Esta observación la hemos vinculada a la naturaleza de este trabajo, mas vinculada a una investigación científica en el campo de lo social, para tal efecto en lo relativo al tratamiento de hipótesis , haremos mas adelante algunas precisiones, que consideramos presentes en este trabajo.

#### **. Acerca de la Experiencia, y los diferentes factores presentes.-**

## **Los actores .-**

Como se ha señalado, los cambios fundamentales en la orientación del Proyecto de Cambio ha tenido en cuenta fundamentalmente a los actores.

En la primera propuesta, nuestro objetivo en cuanto a actores se refiere; éstos tenían diverso origen y ubicación respecto a su actividad económico – social, para el caso todos ubicados en el medio urbano.

Mientras que cuando se definió en segunda oportunidad, el desarrollo del P.C. identificó, y luego de las negociaciones básicas efectuadas, los actores en esta fase, fueron de características diferentes a los de la primera propuesta.

## **El Proceso .-**

Para entender la evolución que tuvo la propuesta del proyecto de cambio, tenemos que agrupar las diversas características y circunstancias por las que tuvo que transitar la iniciativa, cuando fuese planteada en el espacio de la provincia de Huaura. Se ha creído conveniente agrupar estas en las denominadas fases.

Se han considerado hasta cuatro, considerando las particularidades en el desarrollo de las actividades, y teniendo presente que nuestro objetivo para el proceso metodológico recogiese ciertas recomendaciones de lo que significa el aprendizaje del sistema organizacional, y sus entornos. (3)

### **5.1. La primera de ellas la hemos llamado **Introductoria** .-**

Y se efectuó con las primeras acciones relacionadas con la elección del lugar donde se desarrollaría nuestro Proyecto de Cambio, varias características fueron consideradas para la elección :

- . Ubicar a una localidad donde existiese una mínima "base de apoyo", con el fin de conocer algunos detalles vinculados a :
  - . Autoridades Municipales , de nivel provincial.
  - . Existencia de Instituciones, donde se articulasen actividades productivas.
  - . Accesibilidad con el fin de monitorear el proceso del P.C.
  - . Entorno de los recursos humanos.

#### **. Entorno Económico. (5).**

En este carácter, se definió un lugar cercano a Lima con el fin de efectuar las primeras actividades, al contar éste con las cuatro condiciones mencionadas.

Entre las expectativas , que teníamos era la de interesar a una de las instituciones locales, para que patrocinara el Proyecto, y así le fue planteado a la Cámara de Comercio local; allí se efectuaron hasta tres reuniones con sus principales directivos, para que conocieran las principales características de nuestro planteamiento :

- a.- Contribuir con las principales instituciones locales, utilizando varios instrumentos metodológicos, en la construcción de una nueva institucionalidad a nivel del Gobierno Municipal provincial, en la perspectiva de hacer un Proyecto de Municipio Productivo.
- b.- Recuérdese, que para esas fechas había coincidido, el fin del régimen de Fujimori, y se buscaba en el conjunto de la población peruana, tener atención a las actividades generadoras de empleo – ingresos.
- c.- Utilizar instrumentos metodológicos, que ayudasen a las diferentes fuerzas políticas en la intención de dialogar y “levantar” un proyecto común, que facilitase la democratización y transito a una nueva situación de gobernabilidad.

Los delegados de varias empresas y directivos de la Cámara de Comercio local, habían sido contactados en segundo lugar, después de un intento fallido por conversar con el Alcalde provincial. Y la reacción primera de éstos fue bastante promisoria, habida cuenta que para ellos , la figura del alcalde provincial se encontraba en entredicho por su poca capacidad de liderazgo, falta de iniciativa, y actuar en función de sus propios intereses; según manifestaron.

Para la tercera reunión y alrededor de la segunda quincena del mes de Enero del 2001, la situación con los miembros de la Cámara había variado, en la medida que ellos seguían ahora, las definiciones del gobierno de transición en lo relativo a la elección de nuevas autoridades del gobierno y preparaban sus campañas en concordancia al nuevo calendario para las nuevas elecciones (Abril 2001).

La resistencia en los medios municipales provinciales continuaba, y pese a una reunión formal con el Alcalde, no se consiguió de él mas allá de una coordinación adicional con funcionarios de segundo nivel; Quedando la propuesta sujeta a una aprobación del alcalde , que nunca se hizo efectiva.

La presencia de resistencias en los funcionarios de la misma municipalidad, acabaron por convencernos que la iniciación del Proyecto, no sería posible con ellos.

( 5) “Gestión del Cambio Organizacional” , pg 90 y 91 . A. Zimmermann



Antes de renunciar a la posibilidad de efectuar en otro lugar el P.C. Se evaluó información entregada por miembros de una ONG local, donde se había ubicado nuestro "centro de operaciones".

Con miembros de ésta institución se inició a formar el "task force", aun fuera de su programación central de actividades ( Dedicados a producción pesquera , un proyecto organizativo de mujeres, y un laboratorio de controladores biológicos para la agricultura)

- ONG "Instituto Tierra y Mar" – Huacho.

Una segunda serie de intentos, en el mismo territorio ; se dirigieron entonces hacia los niveles distritales, y la ubicación de otras instituciones de productores, esta vez en el medio rural.

La toma de contacto con los alcaldes de dos distritos y un centro poblado menor, nos permitió exponer los objetivos del Proyecto de Cambio, adaptados a la nueva realidad:

- Respecto al Objetivo A), para el nivel Provincial, se reconsideró la propuesta adaptándosela para que los Alcaldes Distritales, ingresasen a

una instancia de coordinación, de manera de que las actividades no se dispersasen, a la vez que.

- La inclusión "a escala" de una organización de productores – En la medida de nuestra inicial propuesta – en este caso referida al medio rural : La Asociación Provincial de Productores Agrarios , del Valle de Huaura, Sayan, Irrigaciones y Peñico" , como sostén del Proyecto de Cambio, quedó entonces reestructurada de esa manera.

Los contactos iniciales con estos nuevos actores, fueron bastante mas gratos, y la explicación de los objetivos, contó con una receptividad de la gran mayoría de los miembros de dicha asociación, como la reacción de los alcaldes distritales contactados.

## 5.2.- Fase de Replanteo .-

Como resultado de ubicarse el P.C en una realidad diferente, con actores ubicados en las áreas rurales, para los cuales la existencia del gobierno provincial municipal , es bastante extraño, y solo visto como exclusivamente urbano; La posibilidad de contar con instrumentos que posibilitesen, "llegar" a la propuesta de alternativas, y posibilidades de formular iniciativas para mejorar : el nivel de ingresos vía la generación de mas trabajo, así como el uso racional

de recursos centrales, de manera que permita mejorar el nivel de vida de sus poblaciones, les pareció un conjunto de temas dignos de prestarles atención, siendo en lo fundamental el mismo contexto socio – político, que se viviera después del retiro del régimen anterior.

Basándose en contactos formalizados, con el trabajo adicional de los miembros del Grupo de operación, se programaron las primeras reuniones con base en la Asociación de Productores Agrarios, y visitas frecuentes a los distritos de : Huaura, Caleta Carquín, y Santa María, a la vez de visitas mas espaciadas a los distritos :

La necesidad de efectuarse sesiones de carácter didáctico, con el fin de que los objetivos a plantearse fuesen comprendidos, y hechos suyos por los nuevos actores, nos hizo reforzar la utilización del instrumento : Mesa de Concertación , orientada a dar soporte a las expectativas fundamentalmente emanadas desde el mundo rural, y en concordancia con gobiernos locales mas cercanos , situados en el nivel distrital .

Recogiendo inclusive observaciones de "acotar" la duración del Proyecto de Cambio al horizonte académico de fin de la Maestría, se ha efectuado una adaptación de nuestros objetivos , al conjunto de objetivos que se han planteado progresivamente los líderes e instituciones antes descritas.

A escala, y siendo el mismo escenario territorial, se consideró igualmente , elementos del aprendizaje organizacional vinculados al entorno de los recursos humanos , así como de los del entorno económico.

### **5.3.- Fase de Afincamiento .-**

Considerada así en la medida que el uso del "instrumento" para apoyar a una cantidad limitada de actividades – siempre en el marco del P.C. – Sin embargo la realidad de las muchas necesidades y expectativas de los productores rurales, a la vez que algunos hechos políticos evidenciados a propósito de la situación nacional, originada en un particular momento de crisis, hizo posible tratar con mayor "transparencia", elementos tanto del entorno económico como los del entorno político institucional. A la vez que permitiese proyectar elementos de estrategias para alianzas (Concertar), y visualizar elementos señalados como útiles en la identificación de Procesos y Estructura.

Y este proceso indetenible, se ha efectuado tomando nuestros aportes metodológicos en los que hemos tenido en cuenta las observaciones respecto a los entornos ya mencionados; Y desde nuestra perspectiva, ordenarlos y coordinar "su entrega", a las instituciones identificadas. En otra parte del relato del proceso citamos que se ha planteado en las fechas coincidentes con el afiatamiento de la Mesa de Concertación Rural; que es nuestro principal objetivo del P.C, la realización de un acuerdo comercial con una empresa

privada que compromete a los aproximadamente 3,000 has. , siendo que en la zona el 75% de los regímenes de tenencia, son de minifundio de entre 3 a 4 Has. Promedio. Ha sido otro "producto" no considerado en nuestras postulaciones, como tampoco, el que la Mesa, haya servido para citar a una próxima I Convención Agraria, para plantearse en esa circunstancia la formulación de un listado de Recomendaciones de Políticas, y citar al proceso para la elaboración de un Plan Estratégico, para el desarrollo provincial.

#### **5.4.- Fase de Apropiación por los actores.-**

Lo que consideramos fundamental, por lo trascendente, es que se haya generado una dinámica en al que se comprometen crecientemente tanto productores agrarios, como ciudadanos, así como el que se considere oportuno formar en un caso, y consolidar en otro, las instituciones con las que se cuenta en dicho ámbito.

Existe en este entorno político institucional, instancias a las que prontamente habrán de abrirse a negociaciones con planteamientos ( Se ha conocido que para las próximas elecciones Municipales, y también para ese momento las elecciones regionales, Nov. 2002) , los nuevos alcaldes y representantes regionales deberán tener otras características, que las "Tradicionales". Como corolario de lo antes descrito, podemos estimar que mas allá del horizonte del P.C. , "el instrumento" para el desarrollo provincial , habrá de quedarse asentado en la institucionalidad reforzada, y con prácticas metodológicas , a las que hemos contribuido a perfilar.

#### **Los Resultados esperados .-**

En el marco del Proyecto de Cambio, se han logrado los resultados a plenitud, para Julio del 2001, habida cuenta que nuestra propuesta debía considerar el pleno funcionamiento de la Mesa de Concertación , como instrumento para el cambio provincial.

En términos de explicar de manera mas amplia nuestras hipótesis, diremos que no nos fue fácil plantearlas en el inicio, cuando se sucedían una serie de acontecimientos, por las particulares circunstancias por las que transitó nuestro país; Pero esas situaciones, se convirtieron en un desafío para nuestro trabajo. Ya hemos explicado que nuestro planteamiento fue dirigido en una primera instancia hacia instituciones provinciales, que intuíamos mas sólidas, pero sobre las cuales mas rápidamente influenciaron otra serie de circunstancias del entorno político institucional , y del propio entorno económico; Pues la zona se encuentra ávida de encontrar respuestas relacionadas al : Acceso a los mercados de bienes y servicios, así como al mercado financiero, y junto a esto se da igualmente una necesidad de contar con asistencia en el terreno de

información y tecnología, como de nuevos reajustes en las políticas macroeconómicas , que habrán de explicitarse con el nuevo gobierno.

No hemos creído suficiente explicitar nuestras hipótesis, apegándonos a la semántica, pues se trataba de situaciones complejas, las nuestras implicaban procesos en marcha dentro de los cuales, el P.C. procuró identificar las suyas , pese a que se supeditaban unas de otras, y que en la realidad específica del Perú, coincidieron con un momento igualmente difícil.

Creemos que sí fue acertado acotar el alcance del "tamaño" del Proyecto de Cambio, por que el espacio comprendido como ha sido señalado; La provincia en este caso inclusive rebasó lo que hubiese sido posible de acompañar en esta dimensión, y en lo referente al tiempo igualmente. Pues como un proceso, que tenía objetivos cambiantes y cuyos horizontes en muchos momentos nos rebasaron ( Desde la perspectiva del Proyecto de Cambio), nos hicieron aprender acerca de la necesidad de ser dúctil y adaptable a estas particularidades de la propia historia.

Lo fundamental de los resultados esperados, lo constituye el hecho de que la propuesta del proyecto de cambio, en sus aspectos metodológicos, haya sido considerada como un aporte hecho suyo, por parte de los actores principales, vale decir que aun cuando nuestra propuesta tiene un horizonte limitado, los elementos entregados y trabajados en conjunto con los miembros de las organizaciones hospederas, van a ir desarrollándose conforme se definan los objetivos de esos mismos actores.

### **Factores de Éxito .-**

Hasta el momento hemos considerado una serie de factores que se combinaron en el mismo tiempo en que se iniciaba la propuesta del proyecto de cambio; Mas allá de la voluntad que pusieramos en presentar nuestra propuesta ante los individuos o ante las organizaciones – muchas de ellas en reconstrucción – Hubieron diversas circunstancias que se produjeron como consecuencia de la "ruptura" y desaparición de un régimen de gobierno y de una reacción considerable e inmediata de múltiples fuerzas, que se encontraban reprimidas en diversos ámbitos de nuestro país.

Esto a nuestro entender hizo aparecer que nuestro modesto aporte, pensado desde antes como una contribución, que debía llegar a una determinada realidad, que "necesitaba cambiar", de repente se convertía en un aporte recibido con un mínimo de resistencias, y mas bien con actitudes que nos estimularon a llevarlo a cabo, con mucho apoyo de parte de los "actores del cambio".

Hemos tratado de ubicarlos tanto en los actores, como a sus circunstancias, y por esto nos parece que se reflejan dos dinámicas ; una mas interna que corresponde al medio local, y otra la que ubicándose como parte del contexto político, económico y social contribuye a la definición de "las velocidades" en las

que se manifiestan las reacciones de los actores vinculados directamente con nuestro proyecto.

Aquí es entonces que interactuado se ubican los llamados factores del éxito, que esquematizamos para su presentación, y Creemos que estos se refieren a dos niveles, del proceso mismo :

### **Endógenos:**

. A la decisión para el uso oportuno de un instrumento – La Mesa - al alcance de los individuos; miembros de un gremio de productores agrarios, y autoridades distritales (rurales).

. El haber coincidido las circunstancias de un gremio con objetivos, los cuales necesitaban precisarse; con el uso de ciertas metodologías aportadas por el P.C.

. Y que en el nivel de la llamada memoria de la organización , se hayan integrado diversos aspectos tanto de la observación , como de la evaluación del entorno, junto a la capacidad de los principales líderes, para integrar dichos conocimientos individuales, al gremio.

### **Exógenos .-**

. Así como hemos considerado a los individuos y su capacidad para el aprendizaje del sistema organizacional, que era demandado por su organización para dar respuestas a una realidad dada. Esa misma realidad, se constituye a nuestro entender en el primer factor exógeno, que "estimuló" de manera fundamental que dicho interés existiera.

. El segundo de los factores, lo ha constituido la particular coyuntura política por la que aun ahora atraviesa el país, y que ha estimulado el evolucionar desde una situación de crisis institucional, a la de encontrarse con la necesidad de contar con una institucionalidad que aporte democráticamente a un nuevo proceso de gobernabilidad

. El tercer factor, es a nuestro entender la búsqueda de competitividad, frente a "lo urbano". Aun enmarcado en el espacio provincial.

. Por último, a la evidente necesidad que tienen los ciudadanos y sus Municipalidades distritales, por obtener capacidades que les permitan manejar nuevas competencias y posibles transferencias de servicios básicos, ya programados desde el estado central.



## **Obstáculos .-**

Han sido identificados como tales :

- La casi inexistente capacidad de las organizaciones del campo , para agenciarse recursos económico - financieros.
- La poca concurrencia de los representantes de otras instituciones "urbanas" a las convocatorias .
- La "resistencia" de las autoridades municipales provinciales, a llegar hasta el nivel rural.

## **Las Hipótesis.-**

Trataremos de simplificarlas en este tramo :

- Es posible la construcción de ciudadanía, y luego abordar la de institucionalidad democrática, en el medio rural.
- Afianzar el uso de un "instrumento" para concertar intereses diversos y afrontar procesos de aprendizaje metodológico ( incluyendo el aprendizaje organizacional,) y el de planificación estratégica participativo.
- Existencia de la posibilidad de concretar en el corto plazo y a través de la Concertación un Producto por lo menos :
  - . Recomendaciones de Políticas públicas, orientadas al desarrollo provincial.(Entregadas a los niveles gubernamentales pertinentes)
  - . Esbozar un Plan Estratégico, de carácter rural en el espacio provincial.

## **Otros.-**

Existen algunas otras percepciones, logradas a través de la corta experiencia enmarcada en los objetivos del Proyecto de Cambio. Estas mas bien ligadas a lo que constituye la relación con una dinámica de la sociedad, que se ve acelerada por una serie de acontecimientos ajenos a cualquier programación ; tal es el caso de la sociedad peruana cuando coincidió el inicio de los planteamientos del Proyecto, con las situaciones de alteración del "orden establecido".

En este particular caso y a diferencia de algunos casos vividos por muchos pueblos en América Latina en las últimas décadas, los cambios que se preveían hacia un régimen democrático, despertaron muchas expectativas en instancias organizativas, que podrían haberse comprometido en el apoyo mas activo al proyecto de cambio, pero que sin embargo pospusieron esta vinculación por atender sus propias expectativas frente a la apertura democrática.



Hacer atención a los elementos contemplados para el llamado "aprendizaje organizacional" y los elementos de los entornos, citados en el trabajo de A. Zimmermann, nos entregó criterios para pausar, nuestra intervención haciendo atención a los muchos elementos que están presentes en un trabajo que ciertamente toma "diferentes velocidades" como las toman igualmente las transformaciones ocurridas en diferentes campos mas allá de los inicialmente previstos en nuestras hipótesis.

Existe en este caso una necesidad de retroalimentar el proceso y su dinámica con las "respuestas" o con las nuevas necesidades planteadas por el conjunto de los actores involucrados. En este caso el llamado "instrumento" debía servir no solo para acercar a los diferentes intereses, sino que comprendido como instancia de negociación pudiese servir como en efecto sirvió para la contratación con otros actores, con los cuales normalmente y por muchos años, les fue muy difícil arribar a establecer diálogos de esta naturaleza (productivos), este último factor despertó entusiasmos aun mayores, sobre los cuales habremos de mantenernos informados, y con un eventual seguimiento.

### **III.- CONCLUSIONES .**

#### **CAP. 6.- CONCLUSIONES .-**

##### **Impacto del Proyecto de Cambio en el entorno .-**

La ejecución de las diversas actividades previstas ,han entregado a las instituciones directamente involucradas, elementos metodológicos, que en una perspectiva mas amplia irán a contribuir con el tratamiento de las propuestas para el desarrollo de la provincia.

Antes del Proyecto de Cambio, la institución – base ( Asociación Provincial de Productores Agrarios), así como otras instancias : Las Municipalidades Distritales, actuaban independientemente, bajo un esquema "propio" y a la vez ajeno uno del otro entendiéndose por parte de diversos líderes de que los intereses eran totalmente diferentes, y que por lo tanto no precisaban de concurrir en los esfuerzos a los que cada quien efectuaba, por su cuenta.

Pero el proceso de desarrollo, planteado en los términos actuales – por lo menos se pueden identificar las tendencias, en este corto plazo- compromete el manejo de los intereses asumidos como sectoriales, en una dinámica diferente, ciertamente integradora y con sustentos metodológicos, que hacen posible articular tanto la voluntad para concertar, como el ordenar los recursos y destinar su uso de manera priorizada.

De hecho el funcionamiento de la Mesa de Concertación Rural, como se la denominó usualmente, ha servido para que se planteen en su seno, otras actividades, unas de carácter productivo : Encuentro con el Proyecto de "Cadenas Productivas" del Ministerio de Agricultura y Sector Privado ( Empresa "Redondos S.A), con la que se ha firmado para fines de Mayo 2001, un contrato de producción de maíz , en el que se suman mas de 3,000 has de pequeños y medianos agricultores, y cuya firma compromete de manera especial la instancia de la Asociación de Productores.

Y mas recientemente, como producto de las inquietudes en el entorno económico – político, se ha considerado de interés llevar a cabo la I Convención Agraria de la Cuenca. Parte de las actividades en el marco del Proyecto de Cambio, fue el apoyo a perfilar esta actividad; Cuya realización coincide con las fechas en que el Proyecto de Cambio llega a su término.

La mesa serviría para dicha oportunidad, como instancia donde se discutirán los planteamientos de diversos distritos y anexos rurales de la provincia, con el fin de elaborar una serie de Recomendaciones de Políticas, en las cuales se consideren los varios aspectos, que requieren de hacerse llegar de inmediato a los niveles gubernamentales, habida cuenta que ya se ha anunciado la activación de muchas iniciativas en preparación al nuevo escenario político para el 2002 : Cuando se elijan a las nuevas autoridades municipales, como también las de carácter regional. (para Noviembre del año señalado).

Como se podrá apreciar, el conjunto de recomendaciones metodológicas entregadas en el marco del proyecto de cambio, esta siendo usado en grado creciente para afrontar el tratamiento de las iniciativas, que surgen de la sociedad civil en este ámbito.

### **En las lecciones aprendidas.-**

Cabria citar que nos ha costado acotar nuestra intervención al marco o a las actividades previstas para cumplir con los dos objetivos propuestos, y a la dimensión temporal que enmarca la realización del Proyecto.

Ciertamente hemos comprendido que nuestra intervención aun cuando solo pretendía contribuir a entregar ciertas orientaciones metodológicas para que se trabajasen preferentemente ciertos "productos", a los que nos interesaba acompañar, como parte de un tramo posible de ajustarse a los requerimientos académicos, también nos ha mostrado las proyecciones ciertamente gratas de nuestro trabajo.

Desde una perspectiva "cientista", diríamos que nos cabe la satisfacción que "nuestros objetivos se cumplieron". Pero creo que dicha interpretación quedaría muy corta si no consideráramos , la dinámica que constatamos ahora. Pues frente a las perspectivas políticas que se abren para el país durante el próximo año, estas instituciones con las que trabajamos nuestra propuesta, han

quedado con un instrumento, sobre el cual habrán de aprender muchas otras aplicaciones.

De hecho lo que relatamos sobre la Convención, y las proyecciones para elaborar muy pronto un Plan Estratégico , con proyecciones en el desarrollo de la provincia nos lleva a pensar que el instrumento para el desarrollo de la provincia, realmente pudiese tener un interesante porvenir.

(Ver en **Anexos** , algunos documentos de etapa preparatoria).

El aprendizaje incluye aquello que se descubrió, como pendiente de entrega sobre todo de elementos metodológicos, pero que no pudo cumplirse por que la propia dinámica de los ciudadanos y sus instituciones, establecen pautas que debemos respetar.

La instancia de la Mesa, - lo hemos sabido a través de nuestra experiencia - ha servido en otros ámbitos, pero con mayor tiempo para organizar mejor la participación ciudadana, tanto en el planeamiento, como en la ejecución de acciones, aunque el componente referido al control, siempre requiere de un avance cualitativamente mayor no solo en la exposición y captación de las cuestiones metodológicas, sino en la aprehensión de los conceptos, y en su correlato que se expresa como práctica ciudadana – política.

Con Relación a :

### **Concepto .-**

El desarrollo del presente documento, desde la perspectiva de una Tesis , nos remite a la necesidad de re-veer los diferentes aspectos tenidos en cuenta , en el marco del desarrollo del Proyecto de Cambio, al cual se llega como se señalase en los puntos de la Metodología ,articulando los objetivos del P.C pero reconociendo que la realidad donde se insertaba la experiencia , solo se limitaba a un pequeño "tramo" de la historia y que en términos de la identificación de Objetivos – aun con base en el desarrollo de las hipótesis académicas – Siempre es necesario identificar un enfoque sobre el desarrollo, mas bien el "tipo" de desarrollo al cual aspiramos, y procurar una visión sobre el cambio social al cual deseamos "sumarnos".

Es a partir de una visión necesariamente ideológica, en la medida que involucra la problemática del Desarrollo, y la perspectiva desde la cual visualizamos el "cómo esperamos se superen los actuales problemas, para arribar al bienestar" y en este sentido; contribuir para hacer posible el cambio social económico y por último político. Y siguiendo este desenvolvimiento lógico, trataremos de retomar algunos de los conceptos antes expresados respecto a las condiciones en las cuales se ubica la discusión de hacer posible tal desarrollo en el Perú.

Recordemos que una de las características señaladas menciona la enorme concentración y centralización económica en la capital de la república, cuestión

aun no resuelta pues en la actualidad la macrocefalia que aqueja al país, sigue estableciendo muchas disparidades e injusticias, que se espera se corrijan con el inicio de una Descentralización , que muchos juzgan seria también el inicio de un complejo proceso.

El concepto central ligado al trabajo desarrollado, no lo queremos perder: Pues se ha referido a solamente la aplicación de un Instrumento netamente ciudadano, quizá uno entre muchos, pero el primigenio para apoyar la construcción de la institucionalidad que requiere la organización ciudadana para abordar sus proyecciones en la búsqueda de una sociedad democrática y mas justa; Aunque resulte difícil definir éstos histórica y conceptualmente.

Otra de las características a resaltar, es la naturaleza del objeto de nuestro estudio, el "instrumento" tiene un horizonte causal, su posible mejora o descarte para reemplazarlo por otros de mayor complejidad y utilidad es previsible, y en ningún caso debe significar un producto de conceptos "terminales".

### **Hipótesis .-**

El proceso para identificarlas nos ha remitido a buscar la naturaleza de las hipótesis que deseamos construir, como mencionáramos antes : Frente a la posibilidad de que se interpretase que "se plantea hipótesis pero no en forma sistemática, lo que dá idea de múltiples supuestos..." Que evoca entender a éstas previamente definidas, y fundamentalmente como un ejercicio semántico y unidimensional. La óptica desde la cual trabajamos las hipótesis es epistemológica. Hemos querido referirnos a la estructura formal de una ciencia factual, (Tomada de las tipologías cuyo origen esta en los trabajos de Mario Bunge) en tanto ésta se constituye al interior de un campo temático o universo investigativo, compuesto por un conjunto de sistemas de enunciados referidos a objetos de la realidad.

Asumimos para el tratamiento de las hipótesis a trabajar, que estas correspondían al marco de una problemática compleja : Económica, social y política, y en la cual diversas "lógicas" debieran estar presentes, esta estructura y dinámica es propia de las llamadas ciencias fácticas, diferenciadas para su tratamiento de las otras del tipo formal.

Esto explica el tratamiento de varios supuestos, y su posibilidad de adaptación a la también cambiante realidad con la cual nos enfrentamos.

Es mas nuestras conclusiones en este campo, es que se hace necesario entender que las hipótesis a trabajar en los llamados Proyectos de Cambio, se ajusten a esta naturaleza de un trabajo de investigación científica, en el sentido mas amplio del concepto.

## **Metodología .-**

Si hemos de seguir un cuerpo teórico, debemos rescatar que mantenemos nuestro desarrollo anterior, pero acotar nuestro trabajo a los términos temporales en que fue planteado, nos obliga a identificar en tanto teoría de las decisiones metodológicas, por lo cual interviene en la elección tanto del tema a investigar o a conducir como trabajo, donde se concatenan los eventos fácticos; A emplear decisiones respecto a cuerpos estructurados, basados en cierta experiencia anterior del conductor del proyecto de cambio. Nuestra opción en este caso es que utilizamos el apoyo de las hipótesis, así como los elementos de carácter estructural del propio P.C. : Su necesidad de ser acotado en el tiempo y alcances fundamentalmente, y por otro lado "ordenar" nuestra entrega de herramientas metodológicas a los actores, basándonos en lo que hemos llamado un primer cuerpo para ser usado en el planeamiento de actividades.

Pero utilizando como marco teórico, los supuestos o hipótesis enunciadas y trabajándolas con un **marco lógico** que se ajustase a los horizontes temporales, ciertamente de corto plazo, donde se ubicó nuestro trabajo. Esto por último, nos ha enseñado la importancia de efectuar constantes procedimientos para reevaluar y contrastar las hipótesis identificadas, y establecer los ciertos niveles de confiabilidad, a los que pudimos arribar durante el desarrollo de nuestro trabajo de sistematización en referencia a los muchos eventos, presentes en un tratamiento corto pero intenso.

## **Fases .-**

Respecto de estas ya hemos tratado con alguna amplitud anteriormente, y es parte de nuestras conclusiones, que es inevitable considerar la existencia de diversas fases para el desarrollo de un trabajo de la naturaleza de un Proyecto direccionado a la problemática del Desarrollo Integral.

Los ajustes a las llamadas "resistencias" en el desarrollo organizacional, necesario para afrontar las diversas actividades, desde el inicio como aquellas que en el pleno desarrollo de tareas complejas, generan un tratamiento dialéctico por ejemplo, nos llevan a identificar las diversas fases que existen de hecho en las posibles proyecciones, para investigaciones o trabajos similares.

## **Aportes .-**

Es vital considerar en este terreno, las diversas iniciativas de parte de los actores, que de hecho al recepcionar ciertos postulados, elementos metodológicos y adaptarlos a su particular entendimiento, a su práctica social cotidiana, nos mostraron y muestran aun ahora que no existen parámetros, ni

cauces previamente establecidos, que "conduzcan" de mejor manera un trabajo de la naturaleza de un Proyecto de Cambio.

Los aportes de los realmente ejecutores, por tanto actores de su cambio son los que realmente cuentan para que, al momento de efectuar un "corte" en el devenir de un proceso mucho mas complejo, podamos entender si nuestra intervención tuvo algún éxito, o por el contrario pudo pasar desapercibida y aun pudiese ser pernicioso, para el proceso todo.

## **CAP. 7.- RECOMENDACIONES .-**

1. Se considera de importancia el conservar el criterio de establecer una conexión, con la realidad a la que se pretende transformar; Y hacer de este el objetivo de las Tesis subsiguientes.
2. Reforzar el sentido de un trabajo Universitario, donde la amplitud de los criterios para la investigación, se mantengan como hasta ahora. La convocatoria y participación de Agencias especializadas, que aportan con su experiencia y sistematización, debe ser reconocida.
3. Mantener al esfuerzo redoblado para construir mas amplia y firmemente La Comunidad de Aprendizaje, no solo con la participación de los Maestros, sino con la de otros interesados : Instituciones, Profesores e interesados por una temática, que debe tener proyecciones en América Latina, pero igualmente conexiones a nivel mundial.
4. En este mismo sentido, la existencia de redes para el conocimiento deben ser alentadas, basándolas ahora en el mismo mecanismo Virtual, que brinda la Internet. (Listas Temáticas, Foros, Acceso a Bibliotecas etc)

~~~~~  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
~~~~~

Lima, Perú. Octubre 05 del 2001.



## BIBLIOGRAFIA

- .Asoc. Chilena de Municipalidades ; "Desarrollo Económico Local", serie de Manuales didácticos para Gestión Municipal, Edit. ACHM. Y Fund. Friedrich Ebert, Santiago Feb . 1996
- .Barrenechea L. ,Carlos y Díaz Palacios, Julio ; Compil. : " Desarrollo Local", Mater. de Consulta Py. De Desarrollo de Gobiernos Locales – ESAN. Lima, Ene. 1999.
- . Benavides, Marisela y Cardenas, Hugo :Compil; "Docus, sobre Seminario Estrategias de Competitividad Regional en el Perú"; Swisscontact/Cosude, GTZ y Min. De Industria y Comercio del Perú, ; Lima Feb. 2000.
- . Bobadilla, Percy, Del Aguila R. Luis, y Morgan, Maria ; "Diseño y Eval. De proys. de Desarrollo" ; Manual de Capac. USAID/PACT. Edit. R.A. Lima, Set. 1998.
- . Dammert Ego Aguirre, Manuel ; " Desborde Territorial Descentralista" edit. Tarea Asoc. Gráfica Educativa , Lima, Set. 1999.
- . Dorian Garay, Humberto Campodónico – ALOP- "Mito y Realidad de la Ayuda Externa" América Latina al 2001. Edit Asoc. Latinoamer. De Organismos de Promoción (Alop). Lima Dic. 2000.
- . Eguren , Fernando ; "Panorama del Agro y desafíos para el Desarrollo Rural" en Libro: "Desarrollo Rural", compil. Edit. CEPES –ICCO. Lima Feb. 2000.
- . Gerbolini I. Gian Flavio ; "Globalización,Teorías Económicas y Producción" , Book XX Press. Lima Abril 2000.
- . Gonzales de Olarte, Efrain ; " Neocentralismo y Neoliberalismo en el Perú" IEP. (Inst. de Estud. Peruanos) Lima, Abril 2000.
- . Martinez Gonzalez -T, Angel ; " Economía Política de la Globalización", Edit Ariel S.A. Barcelona, Mar. 2000
- .Min. de Desarrollo Sostenible Y Planificac. – Bolivia; Serie Docs. De Trabajo : La Paz, May. 1999 doc. 1; May. 2000 – doc. 2
  1. Documento Teórico Conceptual sobre Municipio Productivo, Doc 8
  2. Doc. Nº 2: Municipio Productivo ; Una Estrategia de Implementación.

- . Molina Saucedo, Carlos Hugo; "La descentralización Imposible y la Alternativa Municipal", 2da. Edic. Edic. "El país", La Paz, 1994
- . Presidencia de la República –Perú ; "Plan Nacional de Nutrición y Alimentación" Estrategia Focalizada, de Lucha contra la Pobreza. 1996 –2000. Edit : Unicef – Promudeh. Lima Ene. 1999.
- . Restrepo S. Juan C. ; "Nuevos rumbos para la Descentralización", Min. De Hacienda y Cred. Público , de Colombia, Edit. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá, 2000.
- . Shahid Javed Burki, Perry, Guillermo y Dillinger, William; "La descentralización del Estado", Materiales UDLA –GTZ., Quito 2000.
- . Ugarteche, Oscar ; "América Latina en la economía global" ,Fund. Friedrich Ebert, en Lima ; Edit. Nueva Sociedad , Venezuela 1997.
- . Ugarteche , Oscar ; "La Arqueología de la Modernidad", Desco , Lima Dic.1998.
- . Wiesner Duran, Eduardo , La Descentralización, el gasto social y la gobernabilidad en Colombia", Edit. Depto. Nac. de Planeación / Asoc. Nac. De Instituciones financieras. Sta. Fé de Bogotá Oct. 1995.
- . Zimmermann, Arthur ; "Gestión de Cambio Organizacional", Edic. ABYA-YALA, Quito, 2da Edic. 2000

Otros Materiales de Consulta .-

**UDLA** . Materiales de trabajo diversos entregados por el Programa de Maestría :

- "Propuesta de descentralización Regional y Municipal" . Giorgio Martelli, Esteban Valenzuela. Edit. Fundación Chile 21.
- "Descentralización Administrativa" Jonas Frank . Abril 2001.
- "Funciones y Servicios Públicos"- en : "El estado en un mundo en transformación" . Inf. Sobre el Desarrollo Mundial . BM 1997

- "Gobernabilidad Urbana" . Giorgio Martelli . Stgo Chile Mayo 2001.
- "Algunas Reflexiones respecto al uso de instrumentos para el análisis de alternativas de gestión" . Aldemar Puentes.
- "Desarrollo Organizacional Programático"; Modelo aplicable a entidades públicas – Aldemar Puentes , José Diaz GTZ. Julio 2000.

**Otros :-**

- CONAM – Ecuador. : "Propuesta de Nuevo Modelo de Gestión para Ecuador"
- Instituto Internacional de Gobernabilidad (iig).( [www.iigov.org](http://www.iigov.org) )
  - . Múltiples ensayos de los colaboradores del Servicio y
  - . Una constante disponibilidad de textos , ensayos sobre temas vinculados a la problemática de gobernabilidad, Descentralización – en Biblioteca Virtual

UDLA  
Cdro 1.

ANEXOS DE TESIS : Mesa de Concertación, un Instrumento para la Institucionalización y el Cambio en el medio rural . Por: Eduardo Franco Otero  
Principales Indicadores de los 419 Distritos Priorizados - Perú.  
( Distritos Seleccionados en la zona del P.C.; Huaura , Lima)

| Dpto.   | Provincia   | Distrito      | Indic. Pobreza | POBLACION |         |           | EDUCACION      |                | VIVIENDA - SERVICIOS |            | Alumbrado | Tasa Desempleo |
|---|-------------|---------------|----------------|-----------|---------|-----------|----------------|----------------|----------------------|------------|-----------|----------------|
|   |             |               |                | Total     | Rural % | Nº Pobres | Analfabet.Tasa | Inasist Esc. % | Sin Agua             | Sin Desag. |           |                |
| LIMA  | Lima        | V.el Salvador | 11.69          | 258,239   | 0.70%   | 38,731    | 4.5            | 5.9            | 39.6                 | 42.1       | 20.1      | 8.6            |
| LIMA  | Huaura      | Huaura        | 20.81          | 24,846    | 26.6    | 6,630     | 11.9           | 8.2            | 48.2                 | 58.9       | 46.5      | 6.2            |
| LIMA  | Huaura      | Huacho        | 9.66           | 50,192    | 0.9     | 6,219     | 3.2            | 6.0            | 23.9                 | 25.2       | 9.9       | 8.5            |
| LIMA  | Huaura      | Sta. María    | 21.45          | 19,402    | 32.6    | 5,338     | 4.7            | 6.5            | 74.9                 | 88.0       | 35.3      | 7.8            |
| LIMA  | Huaura      | Sayan         | 21.75          | 18,568    | 70.6    | 5,179     | 11.5           | 9.4            | 75.0                 | 75.2       | 59.4      | 3.9            |
| Otros Departamentos: (Div. Política ; Dptos - Provincias - Distritos)   |             |               |                |           |         |           |                |                |                      |            |           |                |
| CAJAMARCA   | San Ignacio | San Ignacio   | 20.17          | 27,184    | 73.3    | 7,032     | 17.9           | 15.7           | 82.6                 | 83.8       | 84.4      | 1.8            |
| PUNO  | El Collao   | Ilave         | 21.78          | 49,012    | 70.3    | 13,661    | 22.6           | 9.7            | 84.8                 | 89.3       | 85.9      | 4.3            |
| Datos tomados de Estrategia Focalizada de Lucha contra la Pobreza 1996 - 2000<br>Res. Min. Nº262-96-PRES. Publicado en Enero de 1999. |             |               |                |           |         |           |                |                |                      |            |           |                |

## *Invitación*

Señor **ING° EDUARDO FRANCO OTERO**

Tenemos el agrado de invitar a usted a la Ceremonia de Suscripción del Convenio de Alianza Estratégica entre la Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura - Sayán, Irrigaciones y Peñico, y la Empresa REDONDOS S.A.

Acto que dará inicio a un proceso de Reactivación del Agro Regional, por lo que su presencia fortalecerá este objetivo.

Huaura, 25 de Mayo del 2001



**Calixto Elías Valverde**

POTE. ASOC. DE AGRICULTORES

Lugar: Asociación Provincial de Productores Agrarios  
Peralvillo 3300 (100mt. antes del Puente de Huaura)

Día: Jueves 31 de Mayo del 2001

Hora: 11.00 am. - Suscripción del Convenio  
12.00 m. - Conferencia de Prensa; 1.00 pm. - Agasajo.



**Julio Favre Carranza**  
POTE. EJECUTIVO DE REDONDOS S.A.

**REDONDOS S.A.**

Huaura, 15 de Junio del 2001.

Señor:  
**ING. EDUARDO FRANCO**

Lima.-

**ASUNTO:** Invitación a participar como Moderador del Taller Especializado.

De Nuestra Consideración:

Nos es grato dirigirnos a usted, a nombre de la Mesa de Trabajo de la **1era. Convención Agraria de la Cuenca de Huaura**, que la representamos la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura – Sayán Irrigaciones y Penco, la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Huaura y la Agencia Agraria de la Cuenca de Huaura, saludarle cordial y fraternalmente y luego manifestarle lo siguiente:

Que, como Actor real en el desarrollo de la Provincia y en particular del Sector Agropecuario, recurrimos a Ud. para que participe en el Taller Especializado I denominado: “ **Lineamiento para la Institucionalidad del Desarrollo Agrario** “, en calidad de **MODERADOR**, para los temas: Política de Estado Peruano para el desarrollo agrario y manejo de cuenca a realizarse el próximo Viernes 22 de Junio a partir de las 9:00 a.m.

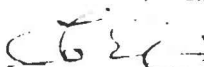
Adjunto a la presente una fotocopia del triptico que sustenta el desarrollo del taller.

Esperamos contar con la participación de su valioso aporte.

Sírvase confirmar su participación a la brevedad posible.

Atentamente,

DIRECCIÓN DE REGISTRO Y TITULACIÓN  
LIMA  
MESA DE TRABAJO DE LA 1ª CONVENCION AGRARIA DE LA CUENCA DE HUARA  
  
Inga. Jorge V. Delgado Alarcón  
CIP N° 29546  
Administrador Titular

Asociación Provincial de Productores  
Agrarios Valle Huaura Sayán  
Irrigaciones y Penco  
  
Pr. Calisto Elías Valverde  
PRESIDENTE



JUNTA DE USUARIOS DEL DISTRITO DE RIEGO HUARA  
  
Ing. Hermes Cueva Centurión  
CIP N° 29546  
GERENTE TÉCNICO



## Justificación

*En los últimos años con mucho interés un conjunto de productores organizados o individuales, investigadores, Ong's y otros del sector empezaron a desarrollar actividades en la dirección de promover una agricultura para el desarrollo local y nacional, a pesar de los avances realizados se percibe limitaciones a nivel de enfoque relacionados con el desarrollo del agro y su sostenibilidad: Sostenibilidad de los sistemas de producción, de las Inversiones, y de las organizaciones.*

*A las limitaciones mencionadas habría que agregar el reto de aproximarnos a una definición manejable sobre el desarrollo agrario y su sostenibilidad. En la actualidad ya tenemos propuestas y también normas legales, que desarrollan el manejo de cuencas.*

*En la medida que vienen organizando la Primera Convención Agraria de la Cuenca de Huaura ahora en una Mesa de Trabajo dentro de la preocupación y desafíos, este colectivo de concertación organiza el Tercer Taller Especializado: "Sostenibilidad Agropecuaria"*

## Objetivos

- Promover el nivel de iniciativa de los productores agrarios y de otros sectores productivos y de servicios de la Provincia para su debido procesamiento como propuesta de políticas públicas, a ser presentado a los niveles de gobierno.
- Conocimiento de la Propuesta de Sostenimiento Agropecuario para el Desarrollo de la Cuenca de Huaura de la APAVHSIP

## Temario y Expositores

### Contexto General

Ing. Roberto Hart  
Banco Continental

### Propuesta para la Cuenca de Huaura

Ing. César Galván Maldonado  
Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico.

### PANELISTAS:

Ing. Jorge Delgado Alarcón  
Ministerio de Agricultura  
Ing. Pablo Flores Ponce  
Junta de Usuarios Huaura  
Municipalidad Provincial de Huaura  
Empresa Redondos S.A.  
Empresa INSERSA  
Corporación Andahuasi  
Empresa Leche Gloria  
Banco Continental  
Centro IDESI-Huacho  
Centro de Servicios para el Desarrollo - CSD

Centro Parroquial Santa Rosa de Lima.  
Instituto de Educación Rural - IER  
Ministerio de Salud  
Ministerio de Educación

## Lugar y Fecha

Día : Viernes 20 de Julio del 2001.  
(De 9:00 a.m. a 3:00 p.m.)  
Local : City Boys - Huaura

## Organizadores

- Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico.
- Junta de Usuarios del Distrito de Riego Huaura
- Agencia Agraria de la Cuenca de Huaura

## Metodología

El Taller desarrollará los temas propuestos a través de (2) exposiciones.

La dinámica del evento comprenderá procedimientos tales como: Exposiciones, Panel, Diálogo y Plenaria.

El Taller rematará con recomendaciones y conclusiones sobre los temas tratados.

El moderador y conducción del Taller estará a cargo del Ing. Eduardo Franco, Asesor y Consultor Privado.

## Justificación

*En los últimos años con mucho interés un conjunto de productores organizados o individuales, investigadores, Ong's y otros del sector empezaron a desarrollar actividades en la dirección de promover una agricultura para el desarrollo local y nacional, a pesar de los avances realizados se percibe limitaciones a nivel de enfoque relacionados con el desarrollo del agro y su sostenibilidad: Sostenibilidad de los sistemas de producción, de las Inversiones, y de las organizaciones.*

*A las limitaciones mencionadas habría que agregar el reto de aproximarnos a una definición manejable sobre el desarrollo agrario y su sostenibilidad. En la actualidad ya tenemos propuestas y también normas legales, que desarrollan el manejo de cuencas.*

*En la medida que vienen organizando la Primera Convención Agraria de la Cuenca de Huaura ahora en una Mesa de Trabajo dentro de la preocupación y desafíos, este colectivo de concertación organiza el Primer Taller Especializado: "Lineamientos para la Institucionalidad del Desarrollo Agrario"*

## Objetivos

- Promover la participación de todos los sectores del agro en la elaboración de Políticas Agrarias.
- Conocimiento de la Propuesta de Desarrollo Agrario del Estado Peruano.

## Temario y Expositores

Política del Estado Peruano para el Sector

Ing. Pablo Sánchez Zevallos

Manejo Integral de Cuenca

Ing. Teófilo Vargas Sacvedra

Asesor Ministerio Agricultura

*- Carlos Flores*  
PANELISTAS:

Ing. Pablo Flores Ponce

Junta de Usuarios Huaura

Ing. César Galván Maldonado

Asoc. Prov. Productores Agrarios

Ing. Eduardo Núñez Cámara

Corporación Andahuasi

Ing. Neson Chui Mejía

Camara de Comercio Huaura-Huacho

Colegio de Abogados-Huaura

Universidad de Huacho

*C.P.C. WERGUIMAN ANELCANO,*

*EMILIA GONZALEZ*

*- Ing. Jorge Delgado - Pícnico*

## Lugar y Fecha

Día : Viernes 22 de Junio del 2001.

(De 9:00 a.m. a 5:00 p.m.)

Local : Club Tennis Huacho

## Organizadores

- Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico.
- Junta de Usuarios del Distrito de Riego Huaura
- Agencia Agraria de la Cuenca de Huaura

## Metodología

El Taller desarrollará los temas propuestos a través de (2) exposiciones.

La dinámica del evento comprenderá procedimientos tales como: Exposiciones, Panel, Diálogo y Plenaria.

El Taller rematará con recomendaciones y conclusiones sobre los temas tratados.

El moderador y conducción del Taller estará a cargo del Ing. Eduardo Franco, Asesor y Consultor Privado.



1<sup>ra</sup>

**CONVENCIÓN AGRARIA  
de la CUENCA de HUAURA  
CONVEHUAURA  
25 - AGOSTO - 2001**



ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE  
PRODUCTORES AGRARIOS  
VALLE HUAURA-SAYAN  
IRRIGACIONES Y PEÑICO

"Año de la Conmemoración de los 450 años  
de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos"

Huacho, 26 de julio del 2001.

Señor:

Presente.

Asunto: Solicita su participación como Panelista.

De nuestra consideración:

Reciba Ud. el saludo cordial y fraterno de la Comisión Organizadora de la 1era. Convención Agraria de la Cuenca de Huaura, luego le manifestamos lo siguiente:

Que siendo muy importante la Formulación de una Propuesta de Desarrollo Agrario Alternativo para la cuenca del Huaura y la región, la misma que requiere el concurso de profesionales con experiencia en el sector y Ud. es uno de ellos por lo que solicitamos su participación como Panelista.

El objetivo del evento es promover el nivel de iniciativas de los productores agrarios y otros sectores productivos y de servicios de la Provincia, para su debido procesamiento como Propuesta de Políticas Públicas a ser presentado a los niveles de Gobierno.

Adjuntamos a la presente la invitación correspondiente y el tríptico del evento.

Esperamos su respuesta a la brevedad posible, nos suscribimos de Ud.

Muy atentamente,

Asociación Provincial de Productores  
Agrarios Valle Huaura Sayán  
Irrigaciones y Peñico

  
Sr. Carlos Elias Valverde  
PRESIDENTE DE USUARIOS DEL DISTRITO DE RIEGO HUAURA

DIRECCION REGIONAL AGRARIA  
LIMA - CALLAO  
ADM. TECNICA DISTRITO DE RIEGO-HUAURA

  
Ing. Jorge V. Delgado Alarcón  
C.I.P. N° 46672  
Administrador Técnico



  
Ing. Hermes Cueva Centurión  
C.I.P. N° 29546  
GERENTE TÉCNICO



AGENCIA AGRARIA DE  
LA CUENCA DE HUAURA  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



..... INFORMES .....

APAVSHIP Av. Peralvillo N° 3300 - Santa María. Telf.: 2394753  
JUDRH Av. Tupac Amaru N°220 - Huacho. Telf.: 2391732  
MINAG Av. Augusto B. Leguía s/n - Huacho. Telf.: 2323501

**CONVENIO:** -Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico.  
-Centro Parroquial "Santa Rosa de Lima".  
-Centro de Servicios para el Desarrollo.

Huaura, 14 Junio del 2,001.

Señor:

Estimado Señor: *Alberto Villanueva Espinoza*

Nos es grato saludarlo, y a la vez comunicarle que como parte del programa de Crédito Administrado: maíz amarillo duro, algodón, caña de azúcar y ganadería que viene implementando la Asociación de Productores, se ha programado la realización de un Curso-Taller para la formación de Líderes Agrarios de los 22 Núcleos Ejecutores del Programa, a llevarse a cabo a partir del día 26 del presente hasta el 17 de agosto en esta localidad.

Con tal propósito, le informamos que una Comisión evaluadora de nuestra Asociación de Productores seleccionará a los participantes del mencionado Curso-Taller. Por lo que le comunicamos que Ud., ha sido preseleccionado para intervenir en un proceso previo de evaluación, que determinará finalmente a los productores agrícolas que participarán en la actividad de capacitación y que constituirá la primera promoción de líderes agrarios.

Deberá presentarse al local de la Asociación (Peralvillo 3300) el día Miércoles 20 o Jueves 21 del presente a las 2 de la tarde, acompañado de sus documentos personales y de ser posible de documentos que acrediten su formación y experiencia en la actividad agraria.

Sin otro en particular, me despido de Ud.

Atentamente,

Asociación Provincial de Productores  
Agrarios Valle Huaura Sayán  
Irrigaciones y Peñico

  
Sr. Calixto Elias Valverde  
PRESIDENTE