



**“PROGRAMA DE CENTROS DE SERVICIOS EMPRESARIALES NO FINANCIEROS EN AYACUCHO (CSA) – FASE II”**

**DOCUMENTO TECNICO FINANCIERO – 2do. BORRADOR**

**CODIGO NAVISION : PER 06 010 11  
N° DE INTERVENCIÓN DGCD : NI**

**LIMA, DICIEMBRE DEL 2006**

El presente Informe de Formulación de la Segunda Fase fue realizado por un equipo de expertos contratados por la CTB. En efecto, la Misión de Formulación estuvo conformada por Luis Soltau (Coordinador de la Misión), Alain Laigneaux (Experto CTB), Gerrit Riddink (Experto Internacional) y Rubén Mori (Experto SNIP).

El equipo de la Misión de Formulación quiere agradecer el importante apoyo obtenido de los señores Guillermo Maraví y Fernando Candia, Gerente del CSA y Director del PRODECO, respectivamente. Importante también ha sido la estrecha colaboración de los representantes del Ministerio de la Producción (PRODUCE), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), así como de la Embajada de Bélgica y la Cooperación Técnica Belga (CTB). Adicionalmente, el equipo de la Misión de Formulación desea expresar su particular agradecimiento a los distintos interlocutores institucionales que colaboraron con sus valiosos comentarios relativos al Programa y a la realidad y posibilidades de desarrollo en las regiones de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica.

<b>Título de la prestación</b>	<b>“PROGRAMA DE CENTROS DE SERVICIOS EMPRESARIALES NO FINANCIEROS EN EL CORREDOR ECONÓMICO AYACUCHO – APURÍMAC – HUANCAVELICA (CSE)”</b>
<b>País</b>	<b>PERU</b>
<b>N° DGCD</b>	<b>NI</b>
<b>Código CTB</b>	<b>PER 06 010 11</b>
<b>Código CAD (OCDE)</b>	<b>25010</b>
<b>Instituciones socias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)</b></li> <li>• <b>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)</b></li> <li>• <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO (MTPE)</b></li> </ul>
<b>Contribución de los socios</b>	<b>Euros € 64,800.00 (Equivalente a 77,760.00 USD)</b>
<b>Contribución Belga</b>	<b>Euros € 3,550,000.00 (Equivalente a 4'260,000.00 USD)</b>
<b>Contribución total</b>	<b>Euros € 3,614,800.00 (Equivalente a 4'337,760.00 USD)</b>
<b>Fecha inicio estimada</b>	<b>Tercer trimestre del 2007</b>
<b>Duración del programa</b>	<b>4 años</b>
<b>Descripción</b>	<p>Este programa de la cooperación belga pretende, en una segunda fase, continuar impulsando en la región denominada el “Trapecio Andino” el desarrollo de cadenas productivas y conglomerados locales en artesanía y turismo (“clusters”) que responden a demandas de mercado, vía el impulso de la provisión de servicios empresariales no financieros. Utilizando esta estrategia de apoyo a la competitividad regional y una visión de desarrollo económico local impulsado desde los municipios (a través de las OMPES), se espera crear una capa intermedia de capacidades locales que asuma luego el rol del Programa, una vez terminada la intervención belga. Se privilegiará tanto el fortalecimiento de las capacidades locales para la provisión de servicios como la concertación con las instituciones públicas y privadas presentes en el ámbito de intervención, para asegurar - en ambos casos - un mejor desempeño funcional en el fortalecimiento de las cadenas productivas.</p>

## ÍNDICE

<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	6
<b>1. Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>2. Contexto y Antecedentes</b> .....	9
<b>2.1. Diagnóstico de la Situación Actual</b> .....	11
2.1.1. Pobreza .....	11
2.1.2. Lecciones aprendidas .....	13
2.1.3. Sistematización de otras experiencias de intervención .....	13
2.1.4. Cambios de Contexto .....	20
2.1.5. Análisis institucional de Actores.....	22
<b>3. El Programa</b> .....	24
<b>3.1. La estrategia general de la intervención</b> .....	24
3.1.1. Los Instrumentos.....	27
3.1.2. Las zonas de intervención y su población: delimitación geográfica..	27
3.1.3. El enfoque de cadenas productivas & aprovechamiento de iniciativas locales	29
3.1.4. El enfoque de Desarrollo Económico Local .....	30
3.1.5. El fortalecimiento de capacidades de la Oferta Local de SDE .....	32
3.1.6. El apoyo a instituciones públicas y organizaciones empresariales ...	32
3.1.7. El acceso al financiamiento .....	33
<b>3.2. La estrategia territorial o específica, según regiones</b> .....	35
<b>3.3. El Objetivo General</b> .....	38
3.3.1. El Objetivo Específico .....	38
3.3.2. Los Actores.....	38
3.3.3. Los Resultados Esperados .....	39
3.3.4. Las Actividades .....	39
3.3.5. Los Indicadores y Medios de Verificación .....	40
3.3.6. El tratamiento de los Temas Transversales.....	42
3.3.7. La estrategia de salida .....	45
<b>4. Condiciones previas, premisas y riesgos</b> .....	47
4.1. Condiciones previas .....	47
4.2. Hipótesis y riesgos .....	47
4.3. Sostenibilidad.....	49
<b>5. Condiciones de implementación</b> .....	52
<b>5.1. Modalidades de gestión</b> .....	52
5.1.1. El Comité Directivo del Programa (CDP).....	52
5.1.2. La Unidad de Gestión y Coordinación del Programa (UGCP) .....	53
<b>5.2. Marco legal</b> .....	55
<b>5.3. Estructuras de implementación</b> .....	55
<b>5.4. Monitoreo y evaluación</b> .....	56
5.4.1. Monitoreo interno .....	56
5.4.2. Monitoreo y acompañamiento externo.....	57
5.4.3. Evaluación.....	57
<b>6. Recursos</b> .....	58
<b>6.1. Recursos humanos</b> .....	58
<b>6.2. Recursos materiales</b> .....	59
<b>6.3. Recursos económicos</b> .....	59
6.3.1. Recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV) .....	60

6.3.2.	Manual de Procedimientos .....	61
6.3.3.	Control y Auditorías .....	61
7.	Marco Lógico .....	63
	Anexos .....	66
	Anexo 1 - Planificación de la implementación.....	66
	Anexo 2 - Presupuesto detallado por resultado y actividad y por formulario de gestión .....	67
	Anexo 3 - Cronograma .....	71
	Anexo 4 - Descripción de perfiles y TdR de personal contratado .....	73
	Anexo 5 - Relación de Entrevistados .....	75

## Lista de Abreviaturas

ADEA	Asociación para el Desarrollo Empresarial de Apurímac.
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
AT	Asistencia Técnica
CCA	Centro de Competitividad de Ayacucho
CDP	Comité Directivo del Programa o EMCL
CMO	Convención Puesta en Marcha (por siglas en francés), a firmar entre DGCD y CTB
CMS	Consortio COPEME-Mercadeando-Swisscontact
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo S.A.
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CSA	Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en Ayacucho
CSE	Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac - Huancavelica
CTAR	Consejo Transitorio de Administración Regional
CTB	Cooperación Técnica Belga
DEL	Desarrollo Económico Local
DGCD	Dirección General de Cooperación al Desarrollo / Embajada de Bélgica
DGCI	Dirección General de Cooperación Internacional
DGPM	Dirección General de Programación Multianual / MEF
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / MINCETUR
EMCL	Estructura Mixta de Concertación Local o CDP
FAS	Financial Activity Statement
FONCODES	Fondo de Compensación y Desarrollo Social
IDESI	Asociación Nacional de Institutos de Desarrollo del Sector Informal
IDH	Índice de Desarrollo Humano / PNUD
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MARENASS	Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
OMPE	Oficina Municipal de Promoción Empresarial
ONG	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
OPI	Oficina de Programación de Inversiones
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
PEL	Potenciales Expertos Locales
PENTUR	Plan Nacional de Turismo / MINCETUR
PERX	Plan Estratégico Regional de Exportaciones
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPIAC	Programa de Pequeñas Intervenciones Accesibles por Concurso
PRA	Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza

PRODECO	Programa de Desarrollo Productivo y Promoción de la Mujer Rural en las provincias de Andahuaylas y Chincheros
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPEX	Comisión de la Promoción de Exportaciones
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimenticia
PRONAMACHCS	Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SF	Servicios Financieros
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
UE	Unión Europea
UGCP	Unidad de Gestión y Coordinación del Programa
USAID	United States Agency for International Development

## 1. Resumen Ejecutivo

La Segunda Fase del Programa, ahora denominado "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho-Apurímac-Huancavelica (CSE)", ha de desarrollarse en dichos tres departamentos del Perú, que se distinguen por los altos niveles de pobreza de su población.

Este programa de la cooperación belga pretende, en una segunda fase, continuar impulsando en parte del denominado "Trapecio Andino" el desarrollo de cadenas productivas y conglomerados locales en artesanía y turismo ("clusters") que respondan a demandas de mercado, vía el impulso de la provisión de servicios empresariales no financieros.

Sin duda, se trata de una experiencia de promoción del desarrollo distinta a los anteriores e inefectivos esfuerzos públicos y de ONGs de llevar ayuda de acuerdo a un enfoque asistencialista. En el caso del Programa se trabaja a partir del impulso de cadenas productivas susceptibles de ser desarrolladas competitivamente en todo el ámbito de intervención, a partir de la identificación de una demanda de mercado específica y con la provisión oportuna de servicios no financieros especializados en los eslabones que así lo requieran. Utilizando esta estrategia de apoyo a la competitividad regional se espera crear una capa intermedia de capacidades locales que asuma el rol del Programa, una vez terminada la intervención belga. El apoyo al dinamismo de las cadenas productivas de la región se incrementa de manera significativa si se cuenta con el accionar complementario del sector público y, en particular, con una visión de desarrollo económico local impulsado desde los municipios (a través de las OMPEs); para esto último, el Programa implementará en su Segunda Fase las lecciones aprendidas por el PRODECO en las provincias de Chincheros y Andahuaylas, pertenecientes al departamento de Apurímac.

Se han de aprovechar de manera efectiva y sostenible las posibilidades concretas de desarrollo de las habilidades de una población artesana, los atractivos turísticos de una región con un rico patrimonio histórico-cultural y el potencial productivo de tierras agrícolas acostumbradas a técnicas de producción compatibles con el medio ambiente. Para asegurar el fortalecimiento de las cadenas productivas, el Programa requiere que las instituciones públicas a nivel regional, provincial y distrital asuman de manera consistente y coordinada sus responsabilidades funcionales, por lo que no sólo se privilegiará el fortalecimiento de las capacidades locales para la provisión de servicios, sino también la concertación con las instituciones públicas y privadas presentes en el ámbito de intervención.



## 2. Contexto y Antecedentes

De acuerdo al Convenio Específico entre el Reino de Bélgica y la República del Perú, suscrito en marzo del 2003 en el marco del Convenio General de Cooperación Internacional entre ambos (octubre 2002) y relativo a la ejecución del **Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros de Ayacucho (CSA)**, la parte belga designa a la Dirección General de la Cooperación al Desarrollo (DGCD) del servicio público federal de Asuntos Exteriores, del Comercio Exterior y de la Cooperación Internacional y a la CTB, respectivamente, como las entidades administrativas responsables de coordinar la contribución y la ejecución del Programa; en el Perú, la DGCD está representada por el agregado para la Cooperación Internacional de la Embajada de Bélgica y la CTB por su representante residente en Lima. Por su lado, la parte peruana designa a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y al Ministerio de la Producción (PRODUCE) como las entidades responsables, respectivamente, de la coordinación con la Embajada de Bélgica y de la ejecución del Programa. Para la ejecución de los diversos componentes técnicos del Programa, PRODUCE está representado por el Director Nacional de Industria y cuenta con la asociación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), representado por el Director Nacional de Artesanía, y del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), representado por el Director Nacional de Micro y Pequeña Empresa.

Como resultado de dicho involucramiento institucional, orientado en términos globales a contribuir a nivel regional al aumento del empleo y los ingresos de los pequeños productores rurales y los empresarios urbanos, el Programa CSA comenzó su operación en noviembre del 2003. En febrero del 2006 se realizó una Evaluación de Medio Término del Programa, la cual concluyó que éste ha obtenido importantes resultados en sus primeros dos años de funcionamiento, pero que el plazo de 3 años del convenio es demasiado corto, entre otras consideraciones, para consolidar un impacto duradero en las cadenas productivas y el consecuente desarrollo local observado de manera preliminar. Consecuentemente, dicha Evaluación de Medio Término sugiere la prolongación del Programa con una Segunda Fase; más aún, entre otras recomendaciones importantes de dicha Evaluación, se menciona la necesidad del Programa en una Segunda Fase de atender los siguientes aspectos:

- la **sostenibilidad** (“continuar con el enfoque de mercado pero avanzando más en incrementar el pago por los SDE brindados a los actores de las cadenas, lo que debería fortalecer también su participación y apropiación”);
- la **coordinación interinstitucional** (“hacer un mejor uso de las capacidades instaladas en el conjunto de las instituciones públicas y privadas para la creación de una visión y estrategias conjuntas de desarrollo”);
- el **acceso al financiamiento** (“impulsar el desarrollo de un mercado financiero, invitando a entidades financieras a venir a competir en este mercado”);
- la **apropiación de los resultados encontrados** en el Programa (“lograr un mayor acercamiento con los ministerios del GDP”);
- el **desarrollo económico local** (“incorporar la experiencia en concertación con entidades públicas, especialmente a nivel local, del Proyecto de Desarrollo Productivo y Mejoramiento de la Competitividad en Andahuaylas y Chincheros – PRODECO”).

Ahora bien, en la 6ª Comisión Mixta entre el Perú y Bélgica (Abril 2005) se acuerda la puesta en marcha del “Programa de Cadenas Productivas y Corredores Comerciales en los Departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica”; dicha propuesta se encuadra en la continuación del actual Programa de Centros de Servicios Empresariales no

Financieros en Ayacucho (CSA), ejecutado en coordinación entre los Ministerios de la Producción (PRODUCE), de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)", y amplía la extensión geográfica de la intervención tomando en cuenta la experiencia del PRODECO.

Al respecto, considerar que el mandato a cumplir por los integrantes de la Misión de Formulación de la Segunda Fase del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en Ayacucho (CSA)" estuvo referido a:

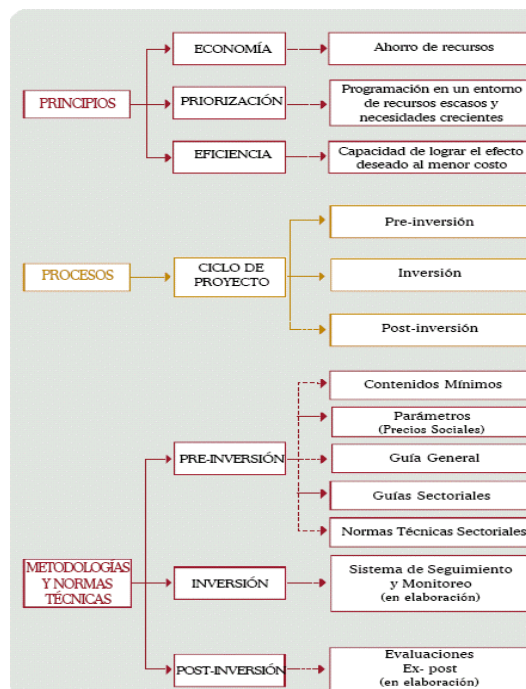
- Establecer los mecanismos institucionales, técnicos, financieros, administrativos y de toma de decisiones que permitirán a la cooperación belga apoyar a los ministerios PRODUCE, MINCETUR y MTPE en la voluntad de aplicar una estrategia de fortalecimiento de cadenas productivas en la zona de intervención.
- Mantener la continuidad de los enfoques y estrategias iniciadas y, eventualmente, aportar recomendaciones a su sostenibilidad / durabilidad.
- Proponer mecanismos de colaboración entre las instituciones implicadas, dando un nuevo sentido a la cogestión y tomando en cuenta la eventual necesidad de adecuar el alcance del Programa a los cambios de contexto que actúan.

En la perspectiva de asegurar sostenibilidad y apropiación del Programa, un objetivo es presentar los resultados de la Misión de Formulación de manera tal que estos sean luego considerados para la elaboración del correspondiente Perfil de Proyecto, a presentar formalmente por PRODUCE, el Ministerio Contraparte del Programa, al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Con respecto a la aprobación del Perfil de Proyecto, considerar la necesidad de contar previamente con la aprobación de las OPI de los sectores involucrados (MINCETUR, MTPE, PCM-FONCODES), en vista de la afectación a los presupuestos institucionales. La razón para ello es que, adicional a las entidades y empresas del sector público no financiero que ejecutan proyectos de inversión con recursos del Tesoro Público, los proyectos del sector privado están sujetos al SNIP cuando, después de la ejecución, se espera que los gastos permanentes de operación y mantenimiento sean asumidos por una entidad del sector público con cargo a su presupuesto institucional. Desde esa perspectiva, interesa someter la Segunda Fase del Programa CSE al SNIP, para lo cual se asume que el Programa se encontraría en la actualidad en fase de pre-inversión: consecuentemente, será la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) del sector la encargada de evaluar el Perfil de Proyecto, mientras que la Dirección General de Programación Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (DGPM / MEF) entregará luego la Declaración de Viabilidad del SNIP. Al seguir estos procedimientos de manera satisfactoria, se tiene certeza que el Programa CSE ha demostrado formalmente ante el SNIP ser rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales y regionales.

El Estado peruano apunta así a superar el uso ineficiente de los escasos recursos públicos; con la introducción de una fase de evaluación de perfil de proyectos se reduce sensiblemente la posibilidad de incurrir en la práctica observada en el pasado: ejecución



de proyectos públicos carentes de rentabilidad social y/o privada, ni de sostenibilidad socio-económica. La ineficiencia en el uso de los escasos recursos públicos a disposición de los gobiernos regionales, provinciales y locales se expresa también en la duplicidad de esfuerzos de inversión o en el sobre-dimensionamiento de los mismos, como expresión de la ausencia de coordinación interinstitucional entre los agentes públicos (y privados) en relación a proyectos de inversión pública (PIP) necesarios para el aprovechamiento de las vocaciones productivas regionales. El SNIP, al otorgar una Declaración de Viabilidad y registrar formalmente una idea de proyecto como un Estudio de Pre-Inversión en el Banco de Proyectos, busca mejorar la calidad de la inversión pública.



La estructura del presente Documento Técnico y Financiero (DTF) muestra a continuación el contexto y los antecedentes relevantes relativos a las instituciones involucradas y las experiencias obtenidas durante la Primera Fase del CSA. La sección tercera refiere a la información específica del Programa, a saber, el ámbito de intervención, los instrumentos y sus características principales, así como los diversos aspectos de la estrategia general de la intervención (delimitación geográfica; duración del Programa; los enfoques conceptuales de intervención; los beneficiarios; la estrategia territorial; el acceso al financiamiento; y, el plan de salida). La sección cuarta presenta la necesaria mención de las condiciones previas, las hipótesis y los riesgos involucrados en la ejecución del Programa. En la quinta sección se mencionan las condiciones de implementación, mientras que en la sección sexta se presentan los recursos disponibles. Finalmente, la sección séptima muestra el Marco Lógico.

En virtud de las consideraciones anteriores, adicional a adecuarse a los requerimientos de la CTB, el presente DTF de la Segunda fase del Programa recoge información relevante y necesaria para la posterior presentación al SNIP.

## 2.1. Diagnóstico de la Situación Actual

### 2.1.1. Pobreza

Las regiones de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica se ubican en la sierra central del Perú y muestran una topografía accidentada. La débil presencia del Estado en dichos apartados espacios andinos, habitados mayormente por población quechua hablante, se refleja en:

- escasa infraestructura vial y productiva de calidad
- reducida participación en la distribución de los recursos presupuestales
- menor acceso efectivo a los servicios públicos de salud, educación y administración de justicia
- (consecuente) ausencia de importantes iniciativas empresariales privadas

Las excepciones a dicho patrón de exclusión de la vida económica, social y política del resto del país han sido los momentos de auge económico que resultaron de la explotación de yacimientos mineros diversos pero marginales (mientras que las cotizaciones internacionales de los minerales y las reservas probadas lo permitieron).

**Indicadores de pobreza total y extrema por departamentos 2001, 2002, 2003 y 2004**

Departamentos		Pobreza Total			Pobreza Extrema		
		Incidencia de la pobreza	Brecha de pobreza	Severidad de la pobreza	Incidencia de la pobreza	Brecha de pobreza	Severidad de la pobreza
AÑO 2001	Apurímac	73.0	31.9	17.2	46.3	13.9	6.2
	Ayacucho	70.8	30.9	17	40.1	13.6	6.4
	Huancavelica	86.0	49.2	32.1	70.4	30.8	16.8
AÑO 2002	Apurímac	75.5	36.0	20.6	51.8	18.5	8.4
	Ayacucho	73.8	32.7	17.6	43.3	13.7	6.1
	Huancavelica	84.2	43.3	26.1	63.6	24.2	12.1
AÑO 2003	Apurímac	68.0	25.9	11.6	36.7	7.4	2.3
	Ayacucho	71.8	28.5	14.2	37.7	10.1	3.9
	Huancavelica	85.7	47.1	29.3	68.6	28.1	13.8
AÑO 2004	Apurímac	65.9	24.9	11.7	30.7	7.6	2.8
	Ayacucho	64.9	22.5	10.5	24.9	6.4	2.6
	Huancavelica	84.4	41.9	24.5	59.9	21.2	10.2

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAH: Oct. - Dic. 2001, Oct. - Dic. 2002, May. - Dic. 2003, Ene. - Dic. 2004)

La carencia de infraestructura vial de calidad equivale a una gran distancia económica con respecto a los mercados, lo cual encarece la oferta de productos locales por el significativo costo adicional del transporte y separa a los productores de la información relevante de mercado. Como consecuencia de todo ello, la desigualdad y los niveles de pobreza fueron propicios para el surgimiento en los 80's de grupos extremistas armados que durante 20 años convirtieron esta zona en campo de batalla y a la población en víctima de la violencia política de Sendero Luminoso y la represión anti-subversiva. Retornada la paz a la zona, en la actualidad no es difícil encontrar en las familias desestructuradas las evidencias del período de la violencia.

La escasa inversión en infraestructura básica y productiva tanto del sector público como del sector privado, sumado a los bajos niveles de desarrollo tecnológico, tienen como consecuencia un limitado número de jornales en las actividades productivas, lo cual a su vez deriva en altos niveles de desempleo. Esta manifiesta incapacidad de ofrecer oportunidades de empleo e ingresos a la fuerza laboral de la zona es una constante en las tres regiones de intervención y se constituye en uno de los principales problemas a superar a través de todos los proyectos de desarrollo productivo.

En la actualidad, en las zonas urbanas se encuentran pobladores en torno a pequeñas actividades comerciales locales y las diversas instituciones públicas presentes; por otra parte, la población rural tiene una precaria base económica, básicamente vinculada a la producción agropecuaria en minifundios y orientada al autoconsumo de subsistencia y/o la atención rudimentaria de mercados locales, que no hace sino retroalimentar este círculo vicioso de la pobreza.

Los diversos aspectos mencionados han llevado, en distinto modo, a que, independientemente de los indicadores sociales o económicos que se tomen para el

análisis en el ámbito de intervención del Programa, se verifiquen las dificultades que atraviesa una población bilingüe (quechua-español) con problemas de salud, nutrición, analfabetismo, bajos niveles de calificación laboral y problemas serios de equidad de género.

### **2.1.2. Lecciones aprendidas**

Pese al hecho incontrastable de las debilidades que muestra la actual condición de pobreza de la población en el previsto ámbito de intervención, es necesario resaltar también oportunidades reales y notorias que se están aprovechando y que pueden ser dinamizadas por el Programa: acceso efectivo a los mercados, por ejemplo, a partir de la conducción de cultivos de calidad y en base al aprovechamiento de la diversidad de pisos ecológicos; complementariamente, considerar a manera de ilustración la presencia en la región de la mayor reserva de vicuñas como una ventaja comparativa significativa, si se potencia el accionar de las organizaciones de criadores de alpacas o se construye sobre la tradición artesanal de pobladores que, de manera aislada aún, ha alcanzado reconocimiento a nivel internacional.

- Es necesario respetar las organizaciones locales.
- La concertación es posible si hay objetivos claros y respeto mutuo entre las partes.
- La equidad es una tarea difícil, pero la transparencia en información es base importante para lograr equidad.
- Es difícil pero muy necesario promover alianzas de largo plazo; por ejemplo, establecer alianzas entre actores de cadenas productivas.
- La competitividad de la cadena productiva es resultado de la responsabilidad asumida por los involucrados en todos los eslabones.
- Replicar y ampliar experiencias, teniendo en cuenta que los productores creen en lo que ven (más que en lo que les dicen).
- Es necesario saber qué servicios son necesarios y quiénes deben de brindarlos.
- Promover especialización de ofertantes de servicios en el área rural.
- Necesidad de distinción de roles entre los actores directos a nivel de cada eslabón de la cadena productiva y los promotores que intervienen por la intervención de segundo piso del Programa.

### **2.1.3. Sistematización de otras experiencias de intervención**

Los proyectos de apoyo a la comercialización de productos (agropecuarios), con enfoque de cadenas productivas o algo parecido, han proliferado en los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica en los últimos años. Esto no quiere decir que todo ya esté hecho o que haya una cobertura total a nivel de distritos de las necesidades de apoyo de los productores. No obstante, implica sí la necesidad de tomar conocimiento más cercano acerca de estas otras iniciativas y de buscar, donde sea posible y pertinente, una coordinación efectiva de actividades.

Entre las organizaciones presentes en el ámbito del Programa, tenemos las que ofrecen servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación en áreas vinculadas a la producción, comercialización, gestión comercial y administrativa, así como promoción de productos para exportación. También se tiene presencia de instituciones públicas encargadas de la normatividad, promoción y formulación de planes y estrategias para el desarrollo regional.

A continuación detallaremos las organizaciones e instituciones que están desarrollando sus actividades en las regiones de intervención del Programa, desde el punto de vista de sus actividades.

- **Organizaciones de Financiamiento**

Las organizaciones que están otorgando financiamiento principalmente para producción y comercialización son la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Libertadores Wari, que está presente en Ayacucho y Huancavelica; la ONG ADEA, que otorga microcréditos en el ámbito de Apurímac (Abancay y Andahuaylas) a tasas de interés elevadas (2.8% mensual); no obstante, frente al costo efectivo de otras IFI (3-4%) dicha oferta de crédito resulta comparativamente más atractiva, por lo que el Programa podría coordinar con estas organizaciones para bajar las tasas de interés en base a la percepción de disminución de riesgo que se observa como consecuencia del apoyo a las cadenas productivas.

Por otra parte, desde el lado del sector público, FONCODES financia infraestructura productiva (hornos para artesanía) y las Oficinas Municipales de Promoción Empresarial OMPEs cuentan con un fondo semilla de apoyo a las cadenas que promueven. En el cuadro siguiente mostramos las organizaciones con las que tuvimos contacto durante la misión de formulación:

<b>Institución</b>	<b>Área de acción</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Posible relación con el CSE</b>
ADEA (Asociación para el Desarrollo Empresarial de Apurímac)	Dpto. de Apurímac: Andahuaylas, Abancay	- Desarrollo empresarial (a través de formación y la creación de OMPEs) - Microfinanzas	- Trabajo con las OMPEs Abancay - Acceso a financiamiento
Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Libertadores	Agencias en Ayacucho, Huanta, Pucallpa, Andahuaylas, Abancay y Huancavelica	Financiar actividades comerciales de cadenas (arveja, piquillo, papa, cuy y cerámica)	Negociar una tasa de interés más favorable en base a la evidencia de menor riesgo que involucra el apoyo a cadenas productivas
FONCODES (Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social)	Los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica	Financiar proyectos de infraestructura rural (por ej. hornos de cerámica y centros de acopio)	- Coordinación p/definir inversión prioritaria en las cadenas productivas
OMPE (Oficina Municipal de Promoción Empresarial)	Departamento de Apurímac (sobre todo en Andahuaylas y Chincheros)	- Apoyo a cadenas productivas - Fondo de semillas - Inversión agropecuaria y agro-industrial (del presupuesto participativo)	- Seguir apoyando las OMPEs en la medida que sea necesario promover OMPEs en Ayacucho y Huancavelica

- **Organizaciones que desarrollan sus actividades de asistencia técnica en producción, comercialización y capacitación**

Estas organizaciones son las que tienen más presencia en las regiones y cuentan con respaldo financiero de diferentes fuentes de cooperación. Las diferentes estrategias de intervención que aplican evidencian la ausencia de un espacio que permita la coordinación de sus actividades. Las principales organizaciones presentes en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica son:

- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), que desarrolla sus actividades en el corredor de la sierra que abarca los departamentos de Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac, prestando apoyo en asistencia técnica en producción, comercialización y capacitación en gestión empresarial a productores de lácteos, cereales, papas nativas, frutales y otros productos de importancia económica regional.
- IDESI que está dando asistencia técnica en producción, comercialización y capacitación en gestión empresarial en Ayacucho.
- Centro de Estudios y Solidaridad para América Latina (CESAL) viene apoyando con la construcción de sistemas de riego, manejo de pastos, desarrollo de cultivos de agroexportación (alcachofas) y crianza de cuyes.
- Proyecto Pachachaka apoya la articulación comercial en el ámbito de Abancay.
- Proyecto PRA desarrolla actividades de articulación comercial y promoción de cadenas productivas en el ámbito de las tres regiones de intervención del programa.

Todas estas organizaciones son potenciales aliados para la asistencia técnica en producción y comercialización. A continuación mostramos el cuadro con la síntesis de las organizaciones mencionadas.

<b>Institución</b>	<b>Área de acción</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Posible relación con el CSE</b>
DESCO	Departamentos de Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	- Nutrición salud - Prod. Agropecuaria - Fortalecimiento Institucional - Comercialización	- Posible aliado estratégico
IDESI	Departamento de Ayacucho	- Capacitación y asistencia técnica - Apoyo a cadenas productivas (cuy, tara, tuna)	- Intercambio de experiencias y coordinación de actividades
CESAL (Centro de Estudios y Solidaridad para América Latina)	Depto de Apurímac: Andahuaylas, Abancay, Chincheros, Talavera y Santa María Chicmo	- Sistemas de riego - Manejo de pastos - Cultivos exportables (la alcachofa) - Crianza de cuyes	Intercambio de experiencias
Proyecto Pachachaka	Distrito de Abancay (Apurímac)	- Articulación comercial	- Intercambio de experiencias
Proyecto PRA (fi-	Los departamentos	- Articulación comer-	- Intercambio de

Institución	Área de acción	Principales actividades	Posible relación con el CSE
nanciado por USAID y, en Huancavelica, específicamente por la Cía. Minas Buenaventura)	de Ayacucho, Apurímac (coordinado de Cuzco) y Huancavelica.	cial - Promoción de cadenas (arveja, holantao, tara, menestras, quinua)	experiencias y coordinación de actividades
PRODECO	Departamento de Apurímac (Chincheros y Andahuaylas)	- Articulación comercial - Formación de expertos en cadenas productivas - Desarrollo empresarial (a través de formación y apoyo a las OMPEs)	- Coordinar las actividades en cadenas productivas - Intercambio de experiencias

- **Organizaciones que desarrollan sus actividades de asistencia técnica en gestión y capacitación comercial y administrativa**

Las organizaciones que están trabajando en esta área orientan sus actividades a promover y capacitar a los productores empresarios, las capacidades de gestión en el manejo empresarial y la capacitación en organización y formalización de sus empresas y organizaciones para que, sumado a las habilidades y conocimientos productivos, puedan ser competitivos en sus respectivas actividades.

Las principales organizaciones presentes en las regiones del programa son:

- Deutscher Entwicklungsdienst (DED) está trabajando en capacitación empresarial con la Red de Turismo de Ayacucho.
- Mi Empresa es un programa del MTPE que, por ahora, funciona en Ayacucho sólo con el objetivo principal de formación empresarial.
- Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME) es otro programa del MTPE a nivel nacional con actividades de promoción empresarial.
- PRODECO es el proyecto financiado por la cooperación belga que está trabajando en la formación de expertos en cadenas productivas y en desarrollo empresarial a través de las OMPEs, pero su ámbito de acción se circunscribe a las provincias de Andahuaylas y Chincheros.
- ADEA - Andahuaylas está trabajando en el desarrollo empresarial de las OMPEs, las cuales son su organización meta en el tema.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE) está trabajando a nivel nacional en formación empresarial.

Con estas organizaciones se pueden concretar alianzas estratégicas para desarrollar los temas de capacitación.

Institución	Área de acción	Principales actividades	Posible relación con el CSE
DED (Deutscher Entwicklungsdienst)	Departamento de Ayacucho	2 cooperantes: Convenio con Swiss-	- Capacitación y Asistencia



Institución	Área de acción	Principales actividades	Posible relación con el CSE
		contact para la operación de MI EMPRESA - en la CCA (apoyo a la Red de Turismo)	Técnica Intercambio de experiencias - Apoyo a la CP de turismo
Mi Empresa (MTPE)	Departamento de Ayacucho (el único de los 3 departamentos por el momento)	- Formación empresarial - Bonos Asistencia Técnica para PyME - Bonos para gremios - Fondo de garantía	- Esperar a conocer cómo va a funcionar y ver las modalidades concretas de coordinación
PROMPYME	Todo el país	- Apoyo a las PYME (formación empresarial)	- Coordinar actividades de capacitación
PRODECO	Departamento de Apurímac (Chincheros y Andahuaylas)	- Articulación comercial - Formación de expertos en cadenas productivas - Desarrollo empresarial (a través de formación y apoyo a las OMPEs)	- Coordinar las actividades en cadenas productivas - Intercambio de experiencias
ADEA (Asociación para el Desarrollo Empresarial de Apurímac)	Depto de Apurímac: Andahuaylas, Abancay	- Desarrollo empresarial (a través de formación y la creación de OMPEs) - Microfinanzas	- Trabajo con las OMPEs Abancay - Acceso a financiamiento
PRODUCE (Dirección Regional)	Los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica	- Función normativa - Formación empresarial - Piscicultura	- Coordinación y apoyo (formación empresarial) con el Gobierno Regional, a partir del 2007
Consejo Regional de la MYPE (Gobierno regional, gobiernos locales, instituciones públicas, organismos privados de promoción MYPE, gremios empresariales, universidades)	Departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac	- Proponer, concertar y difundir políticas y mecanismos de promoción para la competitividad de las MYPE - Ejecutar los planes regionales de las MYPE	Participar activamente en el Programa y coordinar acciones

- **Organizaciones promotoras de productos para exportación**

En el ámbito de intervención del Programa hay organizaciones que están dedicando sus esfuerzos a promover productos orientados a exigentes mercados externos, generando mejores precios, así como mayor cantidad de jornales por unidad de producción y mejores niveles tecnológicos en la producción. Estas organizaciones son:

- CEPRODECH está promocionando la alcachofa en Talavera y Santa María Chicmo.
- PROMPEX está por inaugurar su oficina en Ayacucho, con la finalidad de promocionar las exportaciones de artesanía, además de apoyar en el financiamiento de la participación en ferias de los productores.
- Gobiernos Regionales intensificarán su participación, promocionando las exportaciones a través del Programa Sierra Exportadora.

Los productos de exportación requieren altos niveles de competitividad por lo que tienen que desarrollar diferentes actividades tecnológicas en su producción y comercialización, lo cual convierte a las mencionadas organizaciones en aliados naturales para lograr las metas planteadas por el Programa.

<b>Institución</b>	<b>Área de acción</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Posible relación con el CSE</b>
CEPRODECH	Talavera y Santa María Chicmo	Promoción de la exportación de alcachofa (con apoyo de CESAL)	Intercambio de experiencias
PROMPEX	Va abrir una oficina en Ayacucho	- Promoción de las exportaciones - Apoyo financiero para participar en ferias	- Co-financiar ciertas actividades de exportación - Participación en ferias
Gobiernos Regionales	Los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica	- Trazar estrategias de DEL a nivel regional - Sierra Exportadora - Plan de competitividad - Apoyo a cadenas	- Coordinación para definir inversión prioritaria en las cadenas productivas - Desarrollar una visión empresarial en las regiones

- **Instituciones normativas y de promoción**

Todas las actividades mencionadas en esta sección encuentran un espacio de coordinación en el que participan instituciones públicas y privadas, que son las encargadas de la formulación de planes estratégicos y de desarrollo, así como de normar actividades y generar propuestas para el desarrollo sostenido en cada una de las regiones.

En el caso de las instituciones públicas esta tarea se ve muy limitada por la falta de recursos y porque están inmersas en un proceso de descentralización del Estado que no les permite tener aún claras sus funciones, debido a que se confunden funciones regionales (incluyendo provinciales y distritales) con las nacionales. Algunas organizaciones están generando espacios de concertación intra-regional multidisciplinarios para apoyar a que los gobiernos regionales puedan cumplir su rol de manera eficiente. Las instituciones que pudimos identificar en la Misión de Formulación son las siguientes:

- Los Gobiernos Regionales, encargados de promover el desarrollo formulando los planes de desarrollo, normando las actividades y financiando las iniciativas de las direcciones regionales que son los que desarrollan las actividades de los sectores. Los Gobiernos Regionales tendrán a su cargo, aparentemente, el Programa "Sierra Exportadora". Adicionalmente, considerar que en su ámbito se encuentran también las Direcciones Regionales de Turismo (DIRCETUR) y de industria, encargadas de normar y promover las actividades de turismo y producción.
- El Consejo Regional de Competitividad en Ayacucho, entidad que promueve la formulación del Plan Estratégico Regional de Exportación (PERX) y el desarrollo de la competitividad en Ayacucho.
- El Centro de Competitividad de Ayacucho (CCA) es una ONG que está trabajando, a través de las redes por productos, con la finalidad de cambiar la mentalidad de los productores inculcándoles el desarrollo empresarial.
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) está apoyando al Gobierno Regional de Ayacucho en la redacción del Plan Regional de Competitividad y la Agenda Exportadora.

Las instituciones mencionadas son aliados naturales del programa puesto que persiguen objetivos comunes.

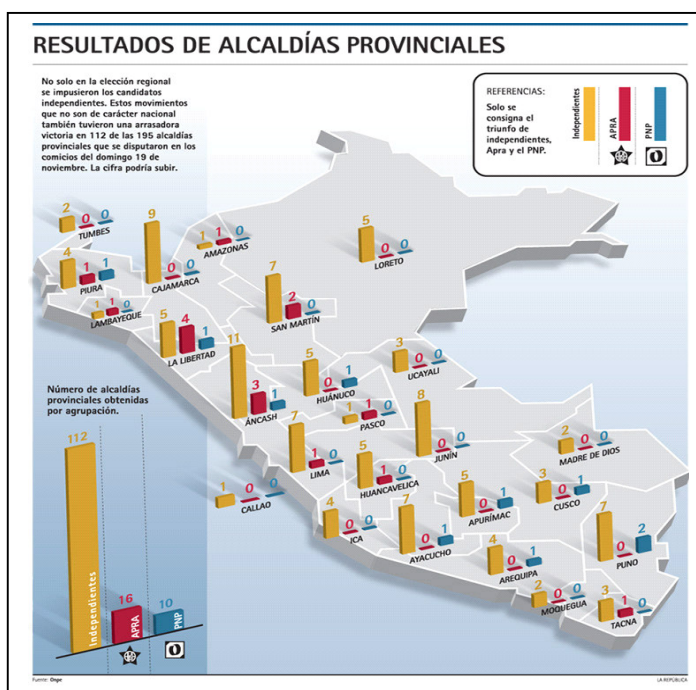
<b>Institución</b>	<b>Área de acción</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Posible relación con el CSE</b>
CCA (Centro de Competitividad de Ayacucho)	Departamento de Ayacucho	- Cambiar la mentalidad de los empresarios en la 1. Red de Artesanía 2. Red de Turismo 3. Red de Desarrollo Productivo 4. Red de Información	- Coordinación sobre todo en las redes de turismo y artesanía. - Trabajar juntos para promover la competitividad.
Consejo Regional de Competitividad (CCA, CSE, DED, SNV y el Gobierno Regional)	Departamento de Ayacucho	- Promover la competitividad a nivel regional - Elaborar el PERX	Participar activamente en el CRC y coordinar acciones
Gobiernos Regionales	Los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica	- Función normativa - Plan de desarrollo turístico (apoyo de CSE) - Trazar estrategias de DEL a nivel regional	- Coordinación y apoyo (formación empresarial) - Coordinación p/definir inversión prioritaria en las

Institución	Área de acción	Principales actividades	Posible relación con el CSE
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiar iniciativas de las direcciones reg.</li> <li>- Sierra Exportadora</li> <li>- Plan de competitividad</li> <li>- Apoyo a cadenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadenas prod.</li> <li>- Desarrollar una visión empresarial en las regiones</li> </ul>
MINAG-DPA (Dirección de Promoción Agraria)	Los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función normativa</li> <li>- Encuesta anual de intención de siembra</li> </ul>	- Coordinar actividades donde sea pertinente
SNV	Departamento de Ayacucho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar el gobierno regional y CONACS</li> <li>- Redactar el Plan Reg. de Competitividad y la agenda de exportación</li> <li>- Apoyar cadenas productivas (alpaca, lácteos y palta)</li> </ul>	- Intercambio de experiencias y coordinación de actividades

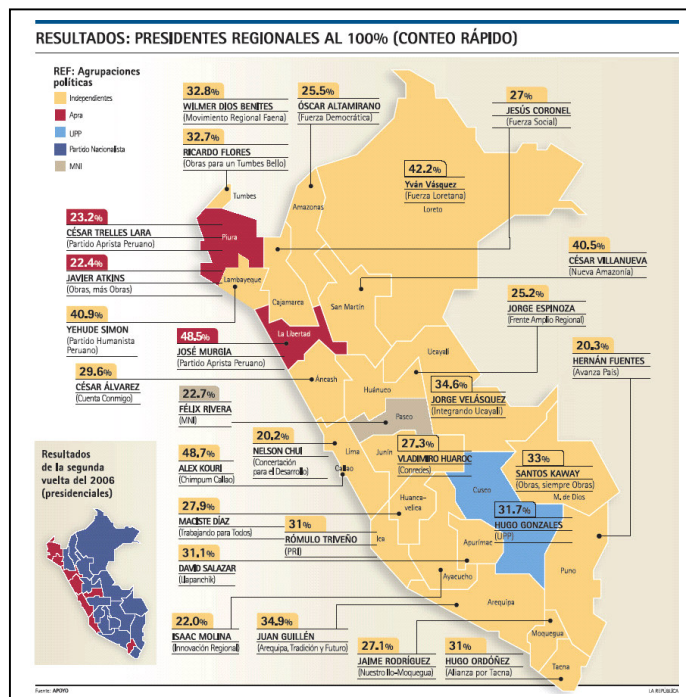
#### 2.1.4. Cambios de Contexto

El país se encuentra en un franco proceso de regionalización y de descentralización de las funciones que secularmente, desde la capital Lima, ha desempeñado el gobierno central. En ese sentido, a diferencia de lo que el Programa presenció en el año 2002, en la actualidad los CTAR han desaparecido y los recién creados Gobiernos Regionales están culminando, no sin tropiezos, su primera experiencia de administración y gestión regional.

Luego de la frustrada propuesta de regionalización propuesta por el gobierno anterior, en la que en elecciones nacionales la población a nivel de las distintas regiones rechazó unánimemente una propuesta de creación de macro-regiones, se estima que durante la nueva administración gubernamental ha de retomarse el proceso de descentralización y de transferencia de funciones y recursos a las regiones, en atención a las demandas diversas de la población del interior del país.



Al respecto, a partir del mes de enero del próximo año y por un período de cuatro años, nuevas autoridades a nivel de los gobiernos regionales, provinciales y distritales han de asumir sus cargos. En efecto, en recientes elecciones (19 de noviembre) a nivel nacional, el electorado peruano ha expresado su marcada voluntad de cambio, en medio de un contexto de fragmentación y débil institucionalidad. Más aún, luego de seis meses de realizadas las últimas elecciones generales para elección de presidente y congresistas, se puede verificar que las organizaciones políticas que obtuvieron las mayores representaciones (APRA, UPP-PN, Unidad Nacional) han perdido sensiblemente su peso relativo a nivel nacional.



En el caso específico de las regiones comprendidas en el ámbito de intervención del Programa, de manera similar a lo ocurrido en términos generales a nivel nacional, se observa la victoria masiva de candidatos independientes, sin propuestas programáticas conocidas y no vinculados a los partidos de gobierno (APRA) ni a los de la oposición. Los analistas políticos coinciden en que, en muchos casos, se trataría de la elección de líderes regionales con reconocida trayectoria personal en sus respectivas regiones y un marcado peso específico, lo cual lleva a pensar que estas nuevas autoridades de los Gobiernos Regionales han de plantear a futuro una relación más horizontal con el poder central.

En medio siempre de una diversidad de candidaturas, en el caso específico de Ayacucho (228,880 votantes), las elecciones al Gobierno Regional han sido ganadas por Isaac Ernesto Molina, del "Movimiento Independiente Innovación Regional" (25.2%). En la Región Apurímac (165,628 votantes) el triunfo fue para David Abraham Salazar Morote, encabezando el "Frente Popular Llapanchik" (22.7% votos). En la Región de Huancavelica (154,859 votantes) resultó ganador el "Proyecto Integracionista de Comunidades Organizadas – PICO" (23.2%); en este último caso, el Presidente Regional será Federico Salas, Premier durante el período final del gobierno de Alberto Fujimori.

Con la finalidad de apreciar la fragilidad del respaldo obtenido y de la necesaria vocación concertadora con los diversos sectores de la sociedad a nivel regional, cabe anotar que en los tres casos se tiene cuotas de votos blancos y nulos alrededor del 15% y porcentajes de votos que alcanzan sólo una cuarta o quinta parte del electorado.

No obstante, en tanto que son independientes y no tienen ningún compromiso con el APRA, varios de los virtuales presidentes regionales anunciaron que exigirán al gobierno la atención de sus demandas, sobre todo en lo que se refiere a medidas contra la

pobreza, descentralización y participación de los gobiernos regionales en las "grandes decisiones" del Ejecutivo.

Por su lado, el Gobierno Central cuenta con una economía que muestra un sano crecimiento y buenas perspectivas futuras, a la par de buen manejo de las cuentas fiscales y un - antes impensado - superávit fiscal (1.5% del PBI). En consecuencia y con la finalidad de impedir la multiplicación de algunos intentos aún aislados de pobladores violentos a nivel regional (bloqueo de carreteras, destrozos en locales públicos, entre otros), la agenda política del Gobierno Central apuntaría a propiciar la necesaria concertación con las autoridades recientemente elegidas y a la implementación y puesta en marcha de importantes programas sociales (Mi Empresa; Sierra Exportadora), desde una perspectiva de promoción del desarrollo regional en función de sus vocaciones productivas orientadas a demandas del mercado.

### 2.1.5. Análisis institucional de Actores

En la perspectiva de identificar fortalezas y debilidades institucionales, que permitan plantear un futuro trabajo coordinado del Programa con los actores presentes en el ámbito de intervención, alcanzamos a distinguirlos en dos grupos en función al tipo de relación y de beneficios que puedan tener con el Programa:

- Los **actores directos** son los productores, las empresas y organizaciones de productores vinculados a las cadenas productivas (agropecuarias, artesanía, turismo, comerciantes y transformadores) que: adolecen de educación adecuada; reciben de manera limitada asistencia técnica para el desarrollo de sus productos; no tienen información de mercados ni un nivel tecnológico que les permita ubicarse competitivamente; carecen de servicios básicos y sus niveles de vida son deficitarios. Desde un enfoque transversal de economía solidaria, cabe mencionar que las empresas acopiadoras y exportadoras participan también en la cadena productiva, siendo sus principales deficiencias su muy limitada visión de cadena productiva, la inequidad en el trato con sus proveedores (en particular los de menor ingreso). Por otro lado, estos mismos actores locales tienen un gran potencial en capacidad de producción al aplicar conocimientos ancestrales en la producción agropecuaria, lo que los hace productores orgánicos con potencial de acceso a mercados muy exigentes en lo que se refiere a conservación del medio ambiente; otros son poseedores de una destreza manual excepcional que los hace artesanos calificados en temas regionales, pudiendo ampliar su mercado con la incorporación de tecnología y equipos acorde a las exigencias del mercado; del mismo modo, las regiones tienen un potencial turístico aún no explotado pero donde se pueden apreciar esfuerzos aislados que van marcando la ruta del desarrollo sectorial.
- Los **actores indirectos** son las instituciones públicas, los proveedores locales de servicios de desarrollo empresarial, los clientes finales, las instituciones de intermediación financiera y otros agentes económicos regionales. Todos ellos, en distinto grado, cargan con una serie de limitaciones de orden económico, además de padecer una visión del desarrollo regional hacia adentro, con poca capacidad de reacción ante cambios repentinos generados por la globalización; esto es una constante en el sector público, gobierno regional y gobiernos locales que, si bien tienen intenciones de cumplir un rol eficiente en aspectos normativos de gestión y política, padecen grandes limitaciones operativas (escasez de recursos económicos; reducida capacidad efectiva de generar políticas claras para dinamizar el sector productivo y empresarial; alta rotación de personal, lo cual las coloca en situación de permanente aprendizaje y carentes de memoria institucional). No obstante, las

mismas instituciones públicas tienen programas de promoción y desarrollo como Sierra exportadora y Mi Empresa que pueden servir como ejes de desarrollo, tanto en la parte productiva como en los aspectos de organización y gestión. En el caso de las instituciones del sector privado, tenemos a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial que requieren de una especialización para ser competitivos; ellos deben desterrar la práctica "todista" en relación a la asistencia técnica, ya que sólo así podrán optimizar su servicio. Las instituciones de intermediación financiera (IFI) reciben beneficios que deben saber apreciar al disminuir la percepción de riesgo entre los beneficiarios directos del Programa, lo cual les debe permitir una disminución en las tasas de interés activas y así hacer más accesible el crédito a los productores de las diferentes líneas.

### 3. El Programa

#### 3.1. La estrategia general de la intervención

La estrategia planteada tiene en cuenta tanto el contexto socio-económico, como las condiciones agro-ecológicas y de mercado del área de influencia (Ayacucho, Apurímac y Huancavelica); además, se tiene presente el grado de desarrollo actual de las diferentes cadenas productivas consideradas o por considerar. En ese sentido, la estrategia del Programa tiene implícito un doble enfoque que, por un lado, articulará un enfoque de cadena productiva y de orientación al mercado y, de otra parte, un enfoque de desarrollo económico local (DEL). Por lo tanto, enfoque de cadenas productivas y la existencia de soporte institucional a nivel de gobiernos locales (con enfoque DEL) son para el Programa la "puerta de entrada" a un espacio territorial.

Es indispensable e importante el **enfoque de mercado**, lo cual significa, por un lado, fortalecer la capacidad empresarial de los productores para tener acceso al mercado y, por otro, fortalecer las estructuras existentes en el mercado. El fortalecimiento de la capacidad empresarial de los productores rurales y empresarios urbanos, mediante la participación en pasantías y misiones, resulta vital para ampliar la visión institucional en una región donde la desconfianza y el localismo son denominador común. Como se mencionara, se debe **incrementar de forma gradual el pago por los SDE** brindados a los actores de las cadenas productivas, lo cual debe fortalecer su participación y apropiación. Por lo tanto, la estrategia de intervención consiste en trabajar con las cadenas productivas identificadas en la Primera Fase del Programa y que han demostrado tener potencial competitivo en Ayacucho. En las provincias que se incorporen al Programa durante la Segunda Fase y dentro del Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica, se promoverán estas mismas cadenas productivas y, eventualmente y de acuerdo a la metodología desarrollada por el Programa, se evaluará la incorporación o no de algún nuevo producto. En el caso de incorporación de nuevas cadenas productivas, de la misma manera que en la Primera Fase, se buscará inicialmente conocer las demandas del mercado nacional o internacional, a fin de establecer a continuación los respectivos contactos con empresas o clientes demandantes de estos productos. A partir del conocimiento de los requerimientos del mercado, se identificarán los cuellos de botella en los diferentes eslabones de la cadena (producción, post cosecha, comercialización, etc.), con el fin de solucionarlos y asegurar así la necesaria fluidez y dinamismo.

Con la finalidad de solucionar los cuellos de botella de las cadenas productivas seleccionadas en las nuevas zonas de intervención, se aprovechará la experiencia de la Primera Fase de contratación de servicios especializados en el entorno de la oferta local; se aspira a priorizar la selección de los consultores, técnicos y productores líderes capacitados durante la Primera Fase, mientras que la base de proveedores de servicios ha de ampliarse en las nuevas zonas de intervención del Programa, con la finalidad de mantener un equilibrio entre la oferta y demanda de servicios y de contar con un grupo de profesionales capaces de dinamizar las cadenas productivas y el desarrollo regional.

Del mismo modo, se buscará fortalecer y generar una visión compartida institucionalmente acerca de la estrategia sobre el desarrollo regional (Ayacucho, Apurímac y Huancavelica) y el fortalecimiento de las cadenas productivas seleccionadas. En ese sentido, se apoyará el fortalecimiento de las redes interinstitucionales de las



cadena productivas seleccionadas, con el objetivo de generar consensos y actividades conjuntas y coordinadas que multipliquen los efectos del Programa.

Es fundamental promover, con el apoyo de los recursos del programa, las capacidades y los programas de los ministerios e instituciones asociados (FONCODES, PRODUCE; MINCETUR y, en particular, el MTPE), la formación de empresarios y productores líderes con una visión clara del potencial de estas cadenas productivas.

Estas instituciones asociadas, de acuerdo a la experiencia de la primera fase están coordinando con el Programa, actividades que se encuentran enmarcadas en los programas que tienen en ejecución y generando aportes en: personal, formalización, capacitación, asistencia técnica y apoyo económico para promoción de productos. Consecuentemente, se alcanza a visualizar para esta segunda fase, la presencia de las instituciones socias en el aporte de personal (tres personas, una para cada región) y funcionalmente, a futuro, el involucramiento institucional se desarrollaría en las siguientes direcciones:

- **PRODUCE.** Liderando el enfoque de cadenas productivas a nivel del Estado, promueven la ejecución de programas, actividades y proyectos (incluyendo redes por productos y CITEs); formulan políticas y normas de alcance nacional orientadas a promover la inversión privada y el desarrollo sostenible de las empresas del sub-sector industria, desarrollando actividades de fortalecimiento de las cadenas productivas en lo que se refiere a gestión comercial y desarrollo de mercados.
- **MINCETUR.** Sus actividades de promoción de artesanía y turismo, a través de las redes de artesanía y de turismo están dando frutos con las ventas que los artesanos de Ayacucho están haciendo; en Huancavelica trabajan con los CITEs (Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo), a través del programa **Red de CITEs de Artesanía y Turismo**, el cual está implementado en lugares donde la pobreza y la falta de oportunidades laborales es el denominador común, pero también lo es también la esencia artística de su gente.
- **MTPE.** Su participación se evidencia en particular a través de Mi Empresa y PROMPYME, de la siguiente manera:
  - **PROMPYME** - Promover y facilitar el acceso de la MYPE a los mercados de bienes y servicios, mediante el desarrollo de capacidades para crear valor y competir y el fomento de la articulación empresarial, contribuyendo a una actividad empresarial sostenible, en alianza con agentes privados y públicos.
  - **Mi Empresa** - Apoyo a la formalización empresarial, capacitación, asistencia técnica, información comercial y acceso a servicios financieros disponibles.
- **FONCODES.** En el ámbito de Andahuaylas y Chincheros, está ejecutando programas de inversión en infraestructura económico-productiva como canales de riego, equipos industriales para panificación, equipos de refrigeración para manejo de lácteos y está apoyando a los gobiernos locales en la implementación de las OMPEs.

Es importante que el Programa se ubique en una posición estratégica para la implementación de servicios no financieros, promoviendo alianzas con los ministerios asociados al Programa, de manera que dichas actividades se vean fortalecidas con el accionar del CSE en las tres regiones. Con ello, se aspira a contribuir a optimizar la actual presencia de instituciones de primer piso que actúan muchas veces de manera desarticulada, aplicando enfoques diversos y contradictorios. Hay un vacío en cuanto a propuestas de desarrollo económico y su liderazgo; esta estrategia permitirá jugar un papel protagónico en la generación de consensos para la atención de las cadenas

productivas de mayor potencial competitivo y, consecuentemente, en el desarrollo económico regional.

Dada la amplitud de los tres departamentos y las actuales dificultades para el traslado vial, el Programa intervendrá mayormente en las provincias del Corredor Económico con mayor potencial. Se priorizarán, por lo tanto, los esfuerzos productivos vinculados a las cadenas productivas que se ubiquen a lo largo del principal eje vial; deberá encontrarse un conjunto importante de productores rurales receptivos a la organización y a la orientación de su producción a mercados que se caracterizan no sólo por pagar un mejor precio, sino en particular por ser exigentes en términos de calidad, cantidad y oportunidad. En el mismo sentido, la intervención del Programa está orientada a concentrar sus esfuerzos en los conglomerados artesanales y turísticos más dinámicos y dispuestos a atender una demanda de mercado.

Por otro lado se plantea un período de inversión del programa de cuatro años. Considerando que esta segunda fase no solamente servirá para consolidar las actividades de las cadenas productivas y las OMPEs implementadas en la primera fase del CSE y en PRODECO, sino que se iniciarán las actividades en las nuevas zonas de intervención del programa en su segunda fase, partiendo de cero. Además las coordinaciones con los gobiernos regionales, sus diversas instancias de intervención y las entidades privadas abocadas a formar y consolidar una visión compartida sobre el desarrollo regional son tareas que requieren de tiempos adecuados para lograr la sostenibilidad requerida por los objetivos planteados, siendo estos los motivos por los que se propone que el período de inversión sea de cuatro años.

La viabilidad de la intervención está dada por:

- el acceso al mercado de productos de las cadenas seleccionadas. Acceder y competir en el mercado indica, para el caso de los productores de la zona, cambios sustantivos en sus capacidades empresariales de producción y gestión, así como en la calidad de los productos. El contribuir a que dichos productores puedan competir equitativamente en los mercados es la base para la sostenibilidad del Programa.
- el fortalecimiento y la especialización de un conjunto de instituciones locales de primer piso que, a diferencia del Programa, permanecerán a futuro en las regiones proveyendo los servicios requeridos por los productores.
- como se adelantara, la formación de consultores, técnicos y agricultores líderes locales con una clara visión de la potencialidad de las cadenas productivas, capaces de propiciar la formación de organizaciones de productores y empresas MYPE o PYME dinámicas y vinculadas competitivamente al mercado.
- la institucionalización de la Oficinas Municipales de Promoción Empresarial (OMPE) que, impulsando el desarrollo en el ámbito de los gobiernos locales, fortalecen el dinamismo de las cadenas productivas.

Logrado el acceso al mercado de productos y consolidada de una capa intermedia de instituciones y técnicos especializados, es posible que las organizaciones apoyadas por el Programa logren un nivel importante de autofinanciamiento de los servicios no financieros que requieren y que, al finalizar la intervención, seguirán demandando ya en una cultura de perfeccionamiento y actualización en función a las demandas del mercado. No es exagerado pensar que algunas de estas organizaciones comprometan recursos futuros de cooperación internacional para promover el continuo perfeccionamiento de sus actividades.

En vista de los tiempos tan cortos para la formulación de este DTF, se plantea que en los tres primeros meses de actividades del CSE, período en que PRODECO todavía esté en actividad, se haga un análisis de capacidades de los principales y potenciales socios institucionales para, de esta manera, definir las actividades en las cuales se va a coordinar y trabajar con cada uno de ellos. Paralelamente a este trabajo, que se esboza de manera preliminar en el Cronograma que figura anexo, también se va a realizar el Estudio de Línea Base, que nos va a servir más adelante para poder medir el impacto del Programa en sus diferentes líneas de intervención y, sobre todo, los niveles de sostenibilidad alcanzados. Con esto también podemos actualizar los indicadores del marco lógico, los que se podrán presentar ante el CDP como parte del Plan Operativo Anual (POA).

### **3.1.1. Los Instrumentos**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos respondiendo a las demandas específicas y especializadas, relativas a los cuellos de botella identificados para cada cadena productiva seleccionada, se propone dotar a la Unidad de Gestión y Coordinación del Programa (UGCP) de los instrumentos adaptados y validados durante el desarrollo de la Primera Fase:

- **Estudios (E)**  
Herramienta dirigida a financiar trabajos temáticos y sectoriales que faciliten la toma de decisiones del Centro de Servicios tales como estudios de mercado nacional o internacional, de investigación o de validación de tecnología. Así mismo a asistir al sector público y privado con estudios en torno a inversiones, al desarrollo de infraestructura vial y compras estatales.
- **Consultorías (C)**  
Instrumento dirigido a la contratación de consultores especializados en temas de mercado, tecnología, gestión empresarial, diseño, servicios turísticos, etc. Según los requerimientos identificados como cuellos de botella de las cadenas productivas.
- **Capacitaciones, Pasantías y Misiones (CPM)**  
Rubro de formación apropiada, bajo la modalidad de cursos, pasantías, de visitas de campo o de empresas, orientado a la capacitación de técnicos y líderes empresariales locales, así como a productores y microempresarios locales en mercado, gestión empresarial, aspectos técnico-productivos, diseño, servicios turísticos, etc.
- **Programa de pequeñas intervenciones productivas accesibles por concurso (PPIAC)**  
Programa articulado para la provisión de asistencia técnica en gestión y en aspectos técnico-productivos a artesanos y agricultores rurales así como a microempresarios urbanos organizados. De la misma manera, estas pequeñas intervenciones permitirían solucionar, con tecnologías apropiadas, las carencias productivas o cuellos de botella puestos en evidencia en la cadena.
- **Comunicaciones y Concertación (CC)**  
Mecanismo orientado a facilitar el trabajo de concertación y empoderamiento en redes por producto y al mercadeo de los productos seleccionados, tales como publicaciones, boletines informativos, anuncios radiofónicos o televisivos, página web, etc.

### **3.1.2. Las zonas de intervención y su población: delimitación geográfica**

Las zonas de intervención previstas para la Segunda Fase del Programa refieren a tres regiones del denominado "Trapezio Andino" (Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Puno), el cual se caracteriza por corresponder a los espacios geográficos más deprimidos del país. Específicamente, las zonas de intervención del Programa albergan a una población que a nivel nacional ocupa los tres últimos lugares en la escala de desarrollo humano, según el IDH.

## Región de Ayacucho

Área o superficie: 43,815 km<sup>2</sup>.

Principales ciudades:

Ayacucho, la capital, y Huanta.

Población: 619,338 habitantes.

Ingreso per cápita: USD 188.3.

Índice de desarrollo humano (IDH): 0.528 (puesto 23 de 25 regiones).

Provincias y distritos: 11 provincias (Cangallo, Huanca Sancos, Páucar del Sara Sara, Sucre, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Huamanga, Huanta, La Mar, Lucanas y Parinacochas) y 109 distritos.

Cadenas productivas agropecuarias con potencial de crecimiento<sup>1</sup>: Arveja, holantao, lácteos, palta, papa nativa, pimienta piquillo, plantas medicinales, productos quinua, quiwicha, tara, cuy.

Otras cadenas productivas con potencial de crecimiento: Cerámica, tejidos de fibra de alpaca y turismo.



## Región de Apurímac

Área o superficie: 20,896 km<sup>2</sup>.

Principales ciudades: Abancay (la capital) y Andahuaylas.

Población: 418,882 habitantes.

Ingreso per cápita: USD 193.5.

Índice de desarrollo humano (IDH): 0.521 (puesto 24 de 25 regiones).

Provincias y distritos: 7 provincias (Abancay, Aymaraes, Andahuaylas, Antabamba, Cotabambas, Grau y Chincheros) y 79 distritos.

Cadenas productivas agropecuarias con potencial de crecimiento<sup>2</sup>: Anís, frutales (palta, lúcuma, chirimoya), menestras, papa, pimienta piquillo, quinua, quiwicha, tara, miel y cuy.

Otras cadenas productivas con potencial de crecimiento: Muebles (de Huaranhuay), artesanías (madera pintada, craquelado) y turismo.



<sup>1</sup> Según el actual proyecto CSE y otros actores pertinentes en la región (elaboración propia).

<sup>2</sup> Según el Mapa de Riqueza de la región elaborado por el Gobierno Regional.

## Región de Huancavelica

Área o superficie: 22,131 km<sup>2</sup>.

Principal ciudad: Huancavelica.

Población: 447,054 habitantes.

Ingreso per cápita: USD 193.5.

Índice de desarrollo humano (IDH): 0.492 (último puesto).

Provincias y distritos: 7 provincias (Acobamba, Angaraes, Castrovirreyna, Churcampa, Huancavelica, Huaytará y Tayacaja) y 93 distritos.

Producción agropecuaria: Caña de azúcar y frutales, papa, cebada, trigo, maíz, mashua, oca, olluco, habas, quinua y frijol.

Producción ganadera: ganado caprino, ovino, alpacas, llamas, vicuñas y cuy.

Otros productos: piscicultura.



Conceptualmente, el área de cobertura de la Segunda Fase del Programa comprende el **Corredor Económico** constituido por los distritos vinculados al eje vial principal e involucrado con el desarrollo de las cadenas productivas seleccionadas en las tres regiones de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica. En la Segunda Fase del Programa se apoyarán, principalmente, cadenas productivas (y OMPES) referidos a distritos dentro del corredor económico.

En comparación al área actual del Programa y el PRODECO, que actualmente sólo comprende distritos de las provincias de Chincheros y Andahuaylas, significa un incremento considerable del ámbito de de cobertura y plantea un reto importante en términos de gestión.

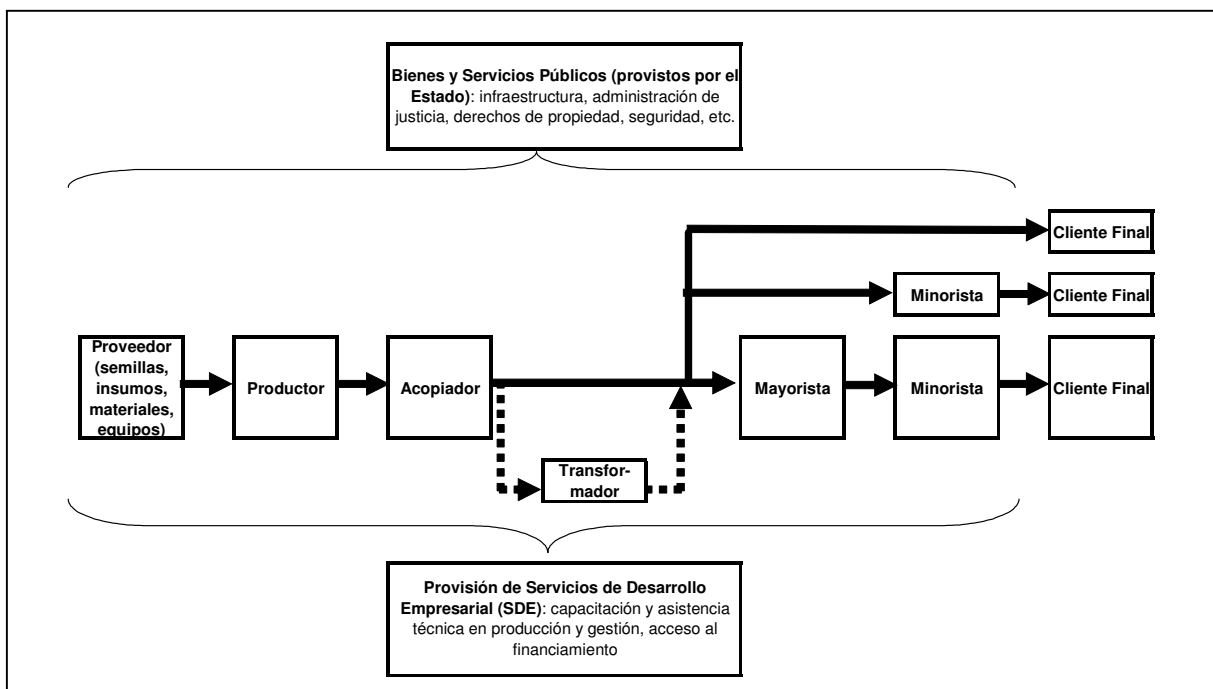
### 3.1.3. El enfoque de cadenas productivas & aprovechamiento de iniciativas locales

La estrategia planteada tiene en cuenta, tanto el contexto socio-económico como las condiciones agro-ecológicas y de mercado del área de influencia del Programa (Ayacucho, Apurímac y Huancavelica), así como el grado de desarrollo actual de las diferentes cadenas productivas consideradas o por considerar. Así mismo, el enfoque de cadena productiva y de orientación al mercado articula con un enfoque de desarrollo económico local (DEL).

La experiencia en centros de servicio indica que la sostenibilidad no es posible cuando no existe un mercado concreto para los productos.

Por otro lado, la experiencia de los CITEs y de los "maquicentros" (concentraciones de maquinaria y equipos de producción a disposición de los empresarios MYPE, a cambio del pago de los costos variables, y cuya adquisición fue financiada por instituciones públicas o la cooperación internacional) ha mostrado casos en los cuales, muchas veces, éstos no son utilizados por los pequeños productores o empresarios MYPE. En principio, la demanda es limitada en mérito a que los productores del ámbito de intervención son ancestralmente artesanos. Considerando las dificultades de las vías de comunicación y transporte, las dificultades en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica son especialmente graves para que un empresario MYPE decida realizar parte de los procesos productivos

fuera de sus talleres. Por otro lado, los servicios de maquinado han tenido muchas veces problemas en la gestión o de obsolescencia de la maquinaria instalada.



### 3.1.4. El enfoque de Desarrollo Económico Local

El Desarrollo Económico Local (DEL) es «un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica» (Rodríguez-Pose, 2002).

El concepto DEL se basa en la premisa que los actores locales, organizados en el marco de los territorios respectivos, son los llamados a asumir las funciones necesarias para dinamizar las actividades empresariales. Al respecto, la Ley Orgánica de Municipalidades (2003) brinda un soporte legal a lo que, anteriormente, era un proceso innovador incipiente, reconociendo ahora oficialmente las responsabilidades de fomento y apoyo al desarrollo económico de los gobiernos locales.

El DEL es considerado como el aporte de mayor trascendencia para la Segunda Fase del Programa, en tanto se convierte en un soporte institucional fundamental del proceso de articulación de las cadenas productivas a nivel local y regional y, adicionalmente, se vuelve referente importante para impulsar las actividades de apoyo a la organización empresarial de los productores. El DEL, como proceso participativo, promueve alianzas entre los principales actores públicos y privados de un territorio definido, con el objetivo de estimular la actividad económica. Este proceso exige el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo continuo, utilizando los recursos locales y el desarrollo de ventajas competitivas en un contexto global. De este modo, el diseño y la implementación de enfoques de DEL responde a la necesidad de encontrar soluciones idóneas y

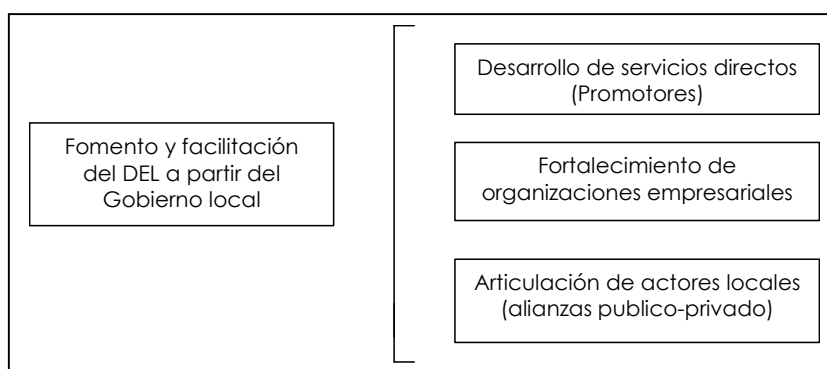
sostenibles a los requerimientos locales, dirigiéndose simultáneamente a las diferentes dimensiones del proceso de desarrollo, mediante la integración de aspectos económicos con las dimensiones culturales, sociales e institucionales.

Por otra parte, el Programa en esta Segunda Fase replicará la experiencia de PRODECO en el ámbito de las regiones involucradas. En efecto, PRODECO comenzó a funcionar a mediados del 2003; si bien está orientado al fortalecimiento de cadenas productivas, al igual que el Programa, su forma de operar está más supeditada al trabajo con los gobiernos locales y al desarrollo económico local (DEL). PRODECO retoma la experiencia anterior de la ONG ADEA con las Oficinas Municipales de Promoción Empresarial (OMPE) en las provincias de Andahuaylas y Chincheros, apoyando desde dichas oficinas municipales la contratación y formación de promotores de cadenas productivas en 14 distritos. Posteriormente, gracias a la intervención del proyecto se formaron productores locales como los denominados Potenciales Expertos Locales (PEL), proveedores de asistencia técnica en diversos aspectos relativos a la dinámica de las cadenas productivas y que inicialmente fueron pagados por las OMPE y el Proyecto.

La experiencia PRODECO muestra que el Desarrollo Económico Local surgió como resultado de una combinación que comprende la intervención del Proyecto, así como las demandas de la población y el marco legal de la descentralización, como un tema político central en los gobiernos municipales. Operativamente, el núcleo del DEL está constituido por las Oficinas Municipales de Promoción Empresarial (OMPE), que cumplen funciones de promoción, información, asistencia técnica en organización, producción, comercialización y administración. En la actualidad, las 14 OMPEs promovidas a nivel distrital por PRODECO **han llegado a lograr su sostenibilidad porque ya son consideradas como órganos de línea de sus respectivos municipios.**

Buscando ampliar la implementación del esquema OMPE tanto en Ayacucho como en Huancavelica y consolidando los esfuerzos ya realizados en Apurímac (en el corredor Andahuaylas-Chincheros, principalmente, pero también y en menor medida en Abancay), se apuesta a que el gobierno local sea capaz, a través de esas oficinas de promoción empresarial, de asumir un papel de promotor del enfoque DEL que logra articular las tres dimensiones resumidas en el recuadro.

Para ilustrar lo señalado, cabe mencionar que el proceso político de ajuste estructural ha provocado la retirada de las instituciones del sector público agrícola de las funciones ejecutoras de



fomento y apoyo a las cadenas productivas y, como ocurre en otros aspectos sectoriales del desarrollo, aunque con un retraso debido al carácter innovador del concepto, los Gobiernos Locales han comenzado a llenar dicho vacío a través de las OMPEs. Así, los municipios están buscando aunar esfuerzos en aras del DEL más allá de las diferencias políticas, como lo atestigua el surgimiento de la Asociación de Municipios del Corredor Económico Chincheros-Andahuaylas (AMCECHAN), apoyada por PRODECO.

### **3.1.5. El fortalecimiento de capacidades de la Oferta Local de SDE**

En el transcurso de la ejecución del Programa, se continuará fortaleciendo a los consultores, técnicos y productores líderes que participaron en la Primera Fase y que en Ayacucho constituyen la base de la actual oferta de servicios de desarrollo empresarial no financiero. Por otro lado, interesa replicar esta experiencia del Programa en las regiones de Apurímac y Huancavelica, con la finalidad de generar allí también una base de proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE), que garanticen luego la continuidad y sostenibilidad de las actividades y el desarrollo sostenido de las cadenas productivas apoyadas en el ámbito de intervención.

Una buena parte de la sostenibilidad del Programa, aparte de la conformación y consolidación esperada de las OMPEs, se encuentra en la disponibilidad de oferentes locales de servicios de desarrollo empresarial no financieros que, en el tiempo de vida del Programa y posteriormente, estén en condiciones de atender la demanda de capacitación, asistencia técnica, provisión de insumos, intermediación, transporte y otros. En consecuencia, se considera de mayor importancia la promoción y el fortalecimiento de una oferta local de servicios a las cadenas, como un elemento central para dinamizar los diferentes eslabones de las cadenas. Consiste en conformar y/o dinamizar un sistema fuerte y eficiente de proveedores de servicios que pueden operar conjuntamente en los diversos eslabones de la cadena productiva y bajo esquemas susceptibles de encajar en las estrategias de DEL, promovidas desde las OMPEs. Se identificará el mercado de oferentes de servicio en función de una demanda diferenciada según cadenas productivas, y se potenciarán las capacidades existentes y fomentará la demanda por servicios, tratando de lograr que el usuario de servicios vaya incorporando paulatinamente el costo de la prestación.

Los oferentes de servicios de desarrollo empresarial no financieros que durante la vigencia del Programa desarrollan actividades de gerencia y de asistencia técnica, se han especializado con el aporte del Programa y son reconocidos por los productores como parte importante del proceso productivo, sin los cuales no hubieran podido generar ingresos adicionales a los que tenían antes de la intervención. Por lo tanto, los productores utilizarán una parte de estos recursos adicionales para pagar el costo de la asistencia técnica, incorporándolo como un componente indispensable del presupuesto de producción. La estrategia de fortalecimiento de la oferta local de servicios tiene como principal componente "acercar" a los proveedores y los demandantes de servicios, adecuando la oferta de servicios a los requerimientos de la demanda desde un enfoque de cadena productiva.

### **3.1.6. El apoyo a instituciones públicas y organizaciones empresariales**

Como se mencionara, los niveles de pobreza en las tres regiones de intervención son consecuencia parcial de una débil presencia del sector público, en medio de un proceso de descentralización lento y complejo, que no logra resolver la escasez de recursos económicos ni alcanzar una visión de desarrollo regional concordada institucionalmente, como resultado de la asunción de responsabilidades y roles funcionales de manera consistente.

La ausencia de organizaciones empresariales sólidas y dinámicas son un reflejo palpable de esta incertidumbre; por lo tanto, el Programa apoyará a instituciones públicas y organizaciones privadas en la tarea de coordinar las acciones orientadas a generar una



visión concordada del desarrollo en cada una de las regiones, tal como se vino haciendo en Ayacucho con el Gobierno Regional, el Centro de Competitividad Ayacucho CCA (incluyendo sus redes por producto) y el Concejo Regional de Concertación. La finalidad de fortalecer a las instituciones y organizaciones de las regiones es contar con instancias de gestión y apoyo al desarrollo regional. Se trata de apoyar desde el Programa a definir sus roles en el desarrollo regional y en la promoción de cadenas productivas.

En orden creciente de dificultad, el impacto positivo del Programa debería evidenciarse de manera diferenciada, de la siguiente manera:

- a) A nivel operativo (acciones / actividades): impulso de las mesas de concertación por cadenas productivas
- b) A nivel de políticas: adecuación de políticas institucionales a las estrategias regionales → Consejo Regional de Competitividad & espacios municipales (evitando distorsiones, el gobierno local define bien su rol y las políticas de fortalecimiento de la cadena productiva)
- c) A nivel conceptual: utilización homogénea de conceptos y posterior aplicación → espacios público-privados, como la Alianza para el Aprendizaje de DEL y Cadenas Productivas; Encuentros Macro-regionales & Foro Empresarial Andino (cultura empresarial y cultura andina)

### **3.1.7. El acceso al financiamiento**

Una de las recomendaciones de la evaluación de medio término es que se debe impulsar el desarrollo de un mercado financiero para el sector rural de Ayacucho que sea más competitivo, invitando a una ó algunas entidades financieras a venir a competir en este mercado.

Es innegable que hay una gran demanda potencial por crédito entre los pequeños productores agrícolas y empresarios MYPE de los conglomerados artesanal y turístico, con la finalidad de posibilitar la adquisición de los bienes y servicios necesarios o de financiar capital de trabajo, No obstante, lo paradójico del caso es que en el Perú, actualmente y ante esa insatisfecha demanda por crédito, las IFIs tienen importantes excesos de liquidez y enfrentan problemas concretos de colocaciones; concretamente, se señala que “no hay problemas de dinero, sino de proyectos productivos o comerciales susceptibles de ser financiados”. Se trataría, pues, de una debilidad marcada de los demandantes de crédito para formular proyectos susceptibles de obtener la correspondiente opinión favorable de un comité de crédito.

Más aún, la evidencia empírica muestra, por un lado, a un universo extendido de pequeños productores agrícolas y emprendedores MYPE que requieren capital de trabajo pero que, ante las IFIs, están imposibilitados de acreditar una buena historia crediticia. La gran mayoría de agentes económicos en el ámbito de intervención del Programa, por cierto, no realiza usualmente operaciones o transacciones a través del sistema financiero, por lo que su actividad no es registrada ni existe información generada susceptible de ser utilizada para una eventual evaluación crediticia.

En ese sentido, las IFIs enfrentan a estos prestatarios potenciales con un significativo velo de incertidumbre que les impide distinguir con claridad al buen pagador de aquel otro solicitante de crédito que no tiene intención de repago (“yo soy pobre y ellos tienen”; “la plata es del Estado, así que no hay que pagar”). En este sentido, lamentablemente, la experiencia repetida de condonaciones de deuda y refinanciamiento permanente de

deuda agrícola de parte de instituciones públicas que colocaron créditos, contribuye muy poco a mejorar la moral de pago. Adicional a este problema de información asimétrica entre la IFI y el demandante potencial de microcrédito, los reducidos montos de los créditos solicitados individualmente exigen que las IFIs cuenten con una tecnología financiera capaz de neutralizar los elevados costos unitarios que son inherentes al manejo masivo de solicitudes de crédito, control de colocaciones y pagos de las microfinanzas.

En consecuencia, si bien el conjunto de las microfinanzas muestra tasas aceptables de recuperación y es rentable, las IFIs no dejan de percibir individualmente una elevada incertidumbre acerca del prestatario y de cargar, por consiguiente, un "spread" a la tasa de interés que resultaría de reconocer sólo el costo de oportunidad del dinero y los riesgos sectoriales correspondientes; al respecto, recordar el riesgo inherente de la actividad agrícola, lo cual se refleja en la menor oferta relativa de financiamiento para el sector y, de ser el caso, en su mayor costo efectivo anual, acompañado de la presentación de diversos colaterales y garantías reales que el pequeño productor agropecuario está difícilmente en condiciones de cumplir.

Por lo tanto, el problema del financiamiento no está en que no hay instituciones que ofrecen financiamiento al sector rural, sino en que la tasa de interés activa es muy alta (por lo menos el 2.8% por mes), debido al alto riesgo asociado a la actividad agropecuaria, la falta de garantías, los montos relativamente pequeños, la falta de un record crediticio y el difícil acceso a las zonas de producción (que dificulta la eventual recuperación del crédito).

El mercado financiero en las regiones del Programa está compuesto por bancos comerciales, cajas rurales, mutuales y cooperativas de ahorro y crédito, disponiendo todos de recursos crediticios que, en la actualidad, están orientados al sector comercial urbano. Las tasas activas para créditos a la actividad agropecuaria pueden fluctuar entre 33.6% anual (de la Caja Rural, por ejemplo) o 38.4% (de ADEA), sin considerar una serie de comisiones adicionales que encarecen aún más el crédito. Si se tiene en cuenta que la tasa de inflación anual hace años que no supera el 2% y las tasas de interés pasivas muestran niveles similares a los de la depreciación de la moneda nacional, se tiene que la colocación de un crédito deja a las IFIs un margen anual de 30 puntos porcentuales. Sin duda, particularmente en el ámbito rural no existe actividad económica que muestre rendimientos de dicha magnitud, por lo que el financiamiento agrícola es un recurso extremadamente caro y susceptible de ser utilizado solo parcialmente por el agricultor. La Corporación Financiera de Desarrollo viene implementando, como banca de desarrollo de segundo piso, la canalización de recursos financieros a cadenas productivas bajo una novedosa tecnología financiera denominada Productos Financieros Estandarizados (PFE) que, a partir de una colocación vía las IFIS llega a los demandantes de crédito a un costo efectivo anual de menos del 20 por ciento; sin embargo, en un medio de exceso de liquidez, las IFIs no cuentan con incentivos suficientes para colocar dichos recursos de COFIDE, en desmedro de la colocación de sus propios recursos excedentarios.

En base a las consideraciones anteriores, no debe sorprender que en algunas OMPEs se hayan impulsado pequeñas iniciativas de crédito, sea a través de los Fondos Semilla o la creación de una Cooperativa de Servicios Múltiples (Pacucha).

La CTB ha dejado claro que el Programa no debe asumir un rol activo en el suministro de crédito, ni directamente ni a través de un Fondo de Garantía. Sin embargo, si puede con su accionar inducir a las IFIs de bajar sus tasas de interés activas, basados en el

fortalecimiento de las cadenas productivas, la formación empresarial de los integrantes de las cadenas, la articulación al mercado y el record crediticio de algunos (grupos de) productores. En efecto, para facilitar el acceso al financiamiento el Programa promoverá la formalización y organización de productores vinculados a cadenas productivas con potencial económico y demanda de mercado identificada. Los costos del crédito son bastante altos y, en ese sentido, se coordinará con las entidades financieras para que puedan disminuir su percepción del riesgo financiero con aquellas personas naturales u organizaciones empresariales que reciben SDE de proveedores promovidos por el Programa y, de esta manera, puedan aquellos acceder al crédito en mejores condiciones. A partir de generar confianza, a través de la generación progresiva de antecedentes crediticios y cumplimiento de contratos, las IFIs deberían reconocer que las asociaciones de productores vinculadas al Programa representan un menor riesgo, lo cual deberá reflejarse en una disminución de la tasa de interés.

### 3.2. La estrategia territorial o específica, según regiones

Como la situación al inicio de la segunda fase del Programa es muy diferente en las tres regiones donde las actividades tendrán lugar (así como dentro de las regiones, por ejemplo la región de Apurímac), se deben determinar las **estrategias territoriales** para ir incursionando en los nuevos departamentos. En la actualidad, la situación se puede resumir de la siguiente forma:

- Ayacucho: Trabajo con cadenas productivas, promovidos por gerentes y apoyados por ofertantes de AT, todos pagados por el Programa.
- Andahuaylas y Chincheros: Apoyo a las OMPEs; trabajo con cadenas productivas promovidos por promotores pagados por las OMPEs y apoyados por (potenciales) expertos locales pagados por PRODECO.
- Huancavelica, Abancay: no hay trabajo aún con cadenas ni OMPEs (por lo menos por parte del CSE o PRODECO).

Esto implica lógicamente que en la segunda fase se tendrá que dar más énfasis – inicialmente – al impulso y el apoyo a las OMPEs en las regiones de Ayacucho y Huancavelica, así como la provincia de Abancay, mientras que la articulación comercial y el fortalecimiento de cadenas tendrán prioridad en todas las zonas, pero requerirán más trabajo en Abancay y Huancavelica.

#### **Ayacucho:**

- Consolidación de cadenas productivas identificadas, promovidas por gerentes y apoyadas por proveedores de AT, cuyos costos son asumidos de manera creciente por el usuario de dicha asistencia.
- Desarrollo de SDE para consolidar la oferta, pagados de manera decreciente por el CSE.
- Introducción de OMPEs.

#### **Apurímac:**

- Implementación de oficina (a partir del 2do. año; inicialmente, en Andahuaylas).
- Fortalecimiento y ampliación de OMPEs.
- Consolidación de cadenas productivas identificadas (Ayacucho) con promotores pagados por las OMPEs y apoyados por (potenciales) expertos locales.
- Evaluación e incorporación de nuevas cadenas productivas.
- Provisión de SDE con PRODECO.
- Transición con PRODECO.

- Acercamiento a ONG ADEA Abancay para financiamiento de cadenas productivas.

**Huancavelica:**

- Implementación de oficina.
- Introducción de OMPEs.
- Consolidación de cadenas productivas identificadas (Ayacucho).
- Evaluación e incorporación de nuevas cadenas productivas.
- Provisión de SDE con transferencia y supervisión.
- Acercamiento al Proyecto PRA para desarrollo conjunto de cadenas productivas.

Para el caso de las OMPEs, cada uno de sus roles identificados puede diseñarse de acuerdo a varias estrategias específicas en las tres regiones del Programa.

**Desarrollar una visión estratégica y compartida del DEL y de las cadenas productivas seleccionadas:** Establecer objetivos de desarrollo económico concertados entre los actores locales a partir de la determinación de la vocación productiva local, identificando sectores dinámicos y potenciales de la economía, productos «estrella», conglomerados empresariales a potenciar etc. Esto incluye acciones tales como:

- consolidar, sistematizar y difundir los buenos resultados y prácticas a todos los niveles;
- precisar, promover y difundir el perfil institucional de una organización competitiva;
- definir los roles principales de cada actor, en particular el rol de la Municipalidad en la promoción y monitoreo de oportunidades empresariales;
- establecer criterios de calidad y el conjunto de instrumentos de referencia.

**Comprometer a los actores locales en el desarrollo de su propio territorio:** Es un requisito para un desarrollo sostenible el reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ayuda a desarrollar confianza, alienta la innovación y promueve la creación de redes. Consecuencia específica de esta práctica de cooperación y concertación social entre los actores locales, es que se garantiza con ella la sostenibilidad de las actividades planteadas. A este nivel, las OMPEs deben de perfilarse como "facilitadores" de procesos impulsados desde los gobiernos locales, en la medida que estos vayan asumiendo mayor responsabilidad en el tema, pero sin obstaculizar o sustituir iniciativas privadas en su ámbito territorial.

**Construir alianzas entre actores públicos y privados:** La alianza entre actores y la coordinación de diferentes actividades de desarrollo es un tema clave que alienta los diferentes partes involucradas a adoptar enfoques más efectivos, mientras que al mismo tiempo apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo económico local. Para cada cadena productiva seleccionada, habrá que apuntar a la "graduación" de las asociaciones de productores, a la consolidación de los equipos de asistencia técnica y de las OMPEs, consolidar los equipos de expertos locales más eficientes y a asegurar la implicación de las Municipalidades en su papel de fomento y facilitación. Confirmando las mejores OMPEs como referentes técnicos al nivel distrital, se podrá asegurar, en base a resultados probados y confirmados, la disponibilidad de ejemplos creíbles y susceptibles de réplica con los demás actores.

**Promover y fortalecer los servicios de apoyo locales públicos y privados:** Una buena parte de la sostenibilidad del Programa, aparte de las OMPEs, se encuentra en la disponibilidad de oferentes locales de servicios que asimilen la demanda de capacitación, asistencia técnica, provisión de insumos, intermediación, transporte y otros, en el tiempo

de vida del Programa y luego del mismo. En consecuencia, se considera de mayor importancia la promoción y el fortalecimiento de una oferta local de servicios a las cadenas, como un elemento importante para dinamizar los diferentes eslabones de las cadenas. Consiste en conformar y/o dinamizar un sistema fuerte y eficiente de proveedores de servicios que pueden operar conjuntamente a la cadena y bajo esquemas de tipo colaboración con las OMPEs. Se identificará el mercado de oferentes de servicio en función de la demanda diferenciada según las cadenas, se potenciarán las capacidades existentes, y se fomentará la demanda por servicios a través de diferentes mecanismos como son los concursos.

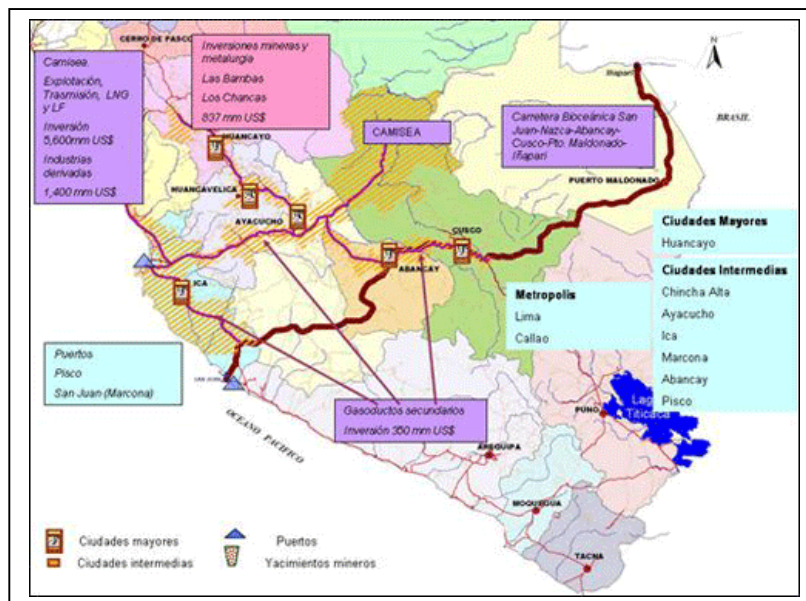
Como complemento a la estrategia planteada, existe un conjunto de principios, más o menos comunes a todos los componentes y actividades, que regulan la forma en que el Programa será ejecutado: Se fomenta la competitividad de los actores de las cadenas, considerando que el beneficio colectivo consiste en el desarrollo de las condiciones propicias para el despegue económico, que sea accesible para el mayor número de beneficiarios, con una oferta de servicios de apoyo adaptados y basados en el fortalecimiento de la organización y de los esquemas de colaboración. La generación de oportunidades en igualdad de condiciones para hombres y mujeres es uno de los indicadores más importantes al respecto.

Ambos enfoques se basan en los siguientes elementos:

- fortalecer los eslabones de la producción, la transformación y el mercadeo de las cadenas productivas consideradas o por considerar, a fin de vincular a los actores involucrados en ellas con demandas de mercado específicas a escala local, regional, nacional e internacional, generando mayor valor agregado;
- fomentar competitividad con equidad para los productos y los productores, a través de la vinculación con oportunidades de mercado;
- desarrollar capacidades empresariales con enfoque de mercado, mediante capacitación-acción, acompañamiento, visitas al mercado e intercambio de experiencias con otras organizaciones similares;
- fortalecer las capacidades técnicas, gerenciales y organizativas de los productores, mediante la promoción de la ASOCIATIVIDAD y la conformación de empresas de economía social (en tanto que las condiciones lo permitan), a fin de articular eficacia técnico-productiva con eficacia social;
- lograr que las acciones a nivel de las cadenas productivas fortalezcan y contribuyan a las estrategias de desarrollo económico local, enmarcadas en el proceso de descentralización (en los niveles regional y local);
- fortalecer la capacidad institucional de apoyo a las cadenas productivas y la vinculación de actores locales que actúan como oferentes de servicios de apoyo en los diferentes eslabones de las cadenas productivas consideradas y por considerar;
- promover el acceso equitativo de hombres y mujeres al conocimiento técnico, las prácticas adecuadas, las oportunidades creadas y la toma de decisiones en las diferentes organizaciones conformadas o por conformar;
- propiciar la complementariedad institucional y la competitividad regional, a través de la facilitación de sinergias entre todos los actores involucrados en el desarrollo de las cadenas productivas (concertación de alianzas estratégicas con todos los actores relevantes, con apoyo de las OMPEs municipales).

Desde una perspectiva estratégica, que va más allá de las posibilidades actuales que brinda la integración a lo largo del Corredor Económico referido al Programa, cabe recordar de manera permanente que la puesta en valor de los yacimientos de gas de

Camisea (Cusco) ha cambiado la geografía del Perú: en menos de un año y con la construcción de los faltantes tramos de la denominada Carretera Interoceánica, dispondrán de energía abundante y barata algunas de las regiones más pobres de la Sierra. Importantes yacimientos de cobre, hierro, arcillas, sílice y oro, aún inexplorados, han mejorado su rentabilidad gracias a su futuro acceso al gas que posteriormente será también exportado.



Ciudades de reconocido atractivo turístico y con un gran potencial industrial, como Ayacucho, Cusco, Abancay e Ica, podrán incorporarse a la economía moderna, una vez que se construyan los ramales secundarios del gasoducto principal, a lo cual se suma el potencial comercial del puerto de San Juan de Marcona (Ica), con capacidad para recibir todo tipo de barcos de gran tonelaje. Las posibilidades, por lo tanto, de integrar el Corredor Económico Ayacucho-Apurímac-Huancavelica en una lógica de desarrollo y aprovechamiento de demandas que provengan de mercados asiáticos y el Brasil, en camino a mercados orientales, son reales en un mediano plazo.

### 3.3. El Objetivo General

El Objetivo General señala "Aumentar el empleo y los ingresos de los pequeños productores rurales y de los microempresarios urbanos a nivel regional."

#### 3.3.1. El Objetivo Específico

Generar conglomerados de productores rurales y microempresarios urbanos dinámicos a través del impulso de cadenas productivas con potencial competitivo y del fortalecimiento de las capacidades empresariales, como parte de una estrategia consensuada para el desarrollo regional.

#### 3.3.2. Los Actores

##### Directos:

- Productor agropecuario
- Empresario
- Artesano
- Agentes del sector turismo
- Proveedor
- Acopiador
- Transformador
- Comercializador (mayorista, minorista)

#### **Indirectos:**

- Proveedor local de SDE
- Gobierno Regional (incl. Dirección Regional, pues a partir de enero del 2007 todas las direcciones regionales son incorporadas plenamente por el GORE, quien definirá si las mantiene o no y qué órgano institucional coordinará a futuro con el sector respectivo a nivel central)
- Gobierno Local
- Cliente Final
- Institución Financiera de Intermediación (IFI)
- Otros agentes económicos (ante demanda derivada, por mayor actividad de las cadenas productivas)

#### **3.3.3. Los Resultados Esperados**

Los resultados esperados de la primera fase del CSE se habían definido más bien como actividades, distinguiendo tres niveles: el nivel micro (del productor), el nivel meso (de la asociación o la cadena) y el nivel macro (de la región). Estos tres niveles se mantendrán en la segunda fase, pero el nivel 3 se ha precisado mejor para tomar en cuenta la elaboración del Plan Regional de Competitividad (siguiendo los 7 ejes del Plan Nacional de la Competitividad) y todos los resultados han sido reformulados como logros esperados. Al respecto, considerar que el Plan Nacional de la Competitividad fue elaborado por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), órgano multisectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) encargada de liderar y coordinar los esfuerzos públicos y privados por mejorar la competitividad del país. En esa intención de contribuir al incremento del empleo, mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico social equitativo y descentralizado del país, se han definido formalmente los siguientes siete ejes temáticos: educación (incluyendo la formación empresarial); articulación empresarial (cadenas productivas); fortalecimiento institucional (del sistema público y la sociedad civil); política económica, mercados financieros y de capitales; infraestructura (física y de servicios); innovación tecnológica; y, medio ambiente.

De esta forma los resultados esperados para la segunda fase son:

1. Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa.
2. La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional.
3. Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada en torno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad.
4. Las municipalidades del ámbito de la intervención están comprometidas con el desarrollo económico local.

#### **3.3.4. Las Actividades**

Las metas y actividades propuestas para obtener estos resultados se presentan de forma provisional en el Marco Lógico. Estas serán adaptadas para contribuir mejor a los resultados esperados y tomar en cuenta la experiencia del PRODECO.

Vinculadas al Resultado 1:

- Instituciones y productores logran capacidad de gestión
- Capacitación, Pasantías y Misiones
- Disponer y usar información de mercados
- Fortalecimiento de capacidades de oferta local de servicios

Vinculadas al Resultado 2

- Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad
- Mejora de la articulación de mercados
- Consenso sobre necesidades de infraestructura
- Asistencia técnica para la consolidación de las cadenas productivas

Vinculadas al Resultado 3:

- Apoyo al sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles

Vinculadas al Resultado 4:

- Apoyo a OMPES
- Asistencia técnica en DEL a gobiernos locales

Ciertamente, muchas de las actividades a desarrollar van a estar estrechamente vinculadas a las posibilidades de aprovechar sinergias con los programas de los ministerios asociados y presentes en el CDP; en el caso del MINCETUR y del MTPE, la experiencia respectiva en aspectos de promoción de artesanía y turismo a partir de los CITEs, por ejemplo, así como en el desarrollo empresarial de las PYME (desde el nuevo programa Mi Empresa) será de mucha utilidad para el Programa. Mención explícita merece también el inicio oficial del programa gubernamental Sierra Exportadora, el cual tiene previsto impulsar las actividades productivas de las zonas altoandinas del país; al respecto, se adelanta que 42 proyectos de negocios serán firmados próximamente con empresas "ancla" regionales y los productores de las zonas elegidas por dicho programa. Fuentes gubernamentales anuncian un esfuerzo importante con el impulso de dichos proyectos productivos, lo cual reportará la creación de 25 mil puestos de trabajo; preliminarmente, se tiene conocimiento que en Huancavelica, la empresa A&L Biodiversidad Andina SAC apoyará la producción y exportación de puré de papa, hojuelas y papa procesada, generando 1,335 nuevos empleos; por otra parte, para Ayacucho, Apurímac y Huancavelica se prevé el desarrollo forestal de la tara, con el apoyo de la empresa Productos del País S.A., lo cual ha de representar 1,500 nuevos empleos.

### 3.3.5. Los Indicadores y Medios de Verificación

Los indicadores y medios de verificación se formularán de manera más precisa para permitir un monitoreo y evaluación objetivo de las actividades.

<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p>Resultado 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización RUC</li> <li>• Mejora del nivel de ventas (volumen &amp; valor mayor o igual al 10% anual) de los productores vinculados a las cadenas productivas seleccionadas</li> <li>• Nivel de satisfacción de los productores</li> </ul>	<p>Resultado 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de consultas realizadas a sistemas de información de mercados del CCA y las OMPEs apoyadas por el programa</li> <li>• Registro de ventas según documentos</li> <li>• Contrato de prestación de servicios</li> </ul>



<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p>sobre los SDE recibidos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje creciente de los costos de los SDE asumidos por los productores (10 puntos porcentuales anuales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción del cliente</li> <li>• Reportes semestrales de seguimiento CSE</li> <li>• Memoria anual CSE</li> <li>• Estudio de base sobre grupos meta del programa</li> <li>• Evaluación de medio término</li> <li>• Estudio de impacto del programa</li> <li>• Plan operativo e informes de las instituciones</li> <li>• Número de contratos suscritos entre productores y proveedores de SDE</li> <li>• Acta de reuniones semestrales del CCI</li> <li>• Reportes semestrales de seguimiento CSE</li> <li>• Memoria anual CSE</li> <li>• Evaluación de medio término</li> </ul>

<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p>Resultado 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de productores en las cadenas productivas organizados empresarialmente</li> <li>• Incremento del volumen (mayor o igual al 10% anual) y valor de ventas de las cadenas productivas</li> <li>• Incremento de rentabilidad de las cadenas productivas</li> <li>• Acuerdos formales de transacción entre los actores de las cadenas productivas</li> <li>• Acceso equitativo a las oportunidades generadas (ingresos, empleo, servicios) por las cadenas productivas</li> <li>• Mesas de concertación establecidas y consolidadas por cada cadena productiva</li> <li>• Existencia y alcance de la difusión de las estrategias regionales de competitividad</li> </ul>	<p>Resultado 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrón de asociados en las cadenas productivas</li> <li>• Registro de ventas según documentos</li> <li>• Estudio de costos y análisis de rentabilidad por cadena productiva</li> <li>• Contratos y órdenes de pedido</li> <li>• Registro de reclamos</li> <li>• Liquidaciones de contratos y pedidos</li> <li>• Informes de gestión de los gerentes de las cadenas productivas</li> <li>• Reportes semestrales de seguimiento CSE</li> <li>• Memoria anual CSE</li> <li>• Estudio de base del programa</li> <li>• Evaluación de medio término</li> <li>• Estudio de impacto del programa</li> <li>• Plan de trabajo de la cadena productiva (plan de negocios)</li> <li>• Documentación relativa a estrategias de competitividad</li> </ul>

<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p>Resultado 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en infraestructura básica ligada a las cadenas productivas seleccionadas</li> <li>• Número de actividades ejecutadas concertadamente por redes (de</li> </ul>	<p>Resultado 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan regional de competitividad</li> <li>• Presupuesto regional y local así como obras de infraestructura económica ejecutadas</li> <li>• Normas establecidas en relación a</li> </ul>

Indicadores	Medios de verificación
instituciones públicas y privadas) por producto, con efecto en las cadenas seleccionadas	cadenas productivas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes semestrales de seguimiento CSE</li> <li>• Memoria anual</li> <li>• Evaluación de medio término</li> <li>• Informes de secretaría técnica del Consejo Regional de Competitividad CRC</li> <li>• Actas del CCI</li> <li>• Estudio de base</li> <li>• Estudio de impacto del programa</li> </ul>

Indicadores	Medios de verificación
Resultado 4: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de OMPE institucionalizadas y consolidadas que promueven el Desarrollo Económico Local bajo el enfoque de cadenas productivas</li> <li>• Presupuesto asignado a obras de infraestructura económica productiva</li> </ul>	Resultado 4. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones municipales de creación de las OMPE</li> <li>• Reglamento de operación y funciones de la OMPE</li> <li>• Presupuesto local</li> </ul>

### 3.3.6. El tratamiento de los Temas Transversales

#### A. Economía Social

Un desarrollo de cadenas productivas desde la perspectiva de la economía social, propone ampliar una perspectiva unidimensional de mercado y reconciliar la actividad económica con la finalidad social de un desarrollo humano incluyente y sostenible. Parte del reconocimiento que en regiones pobres como las que va a abarcar el Programa, la perspectiva del mercado no es suficiente si no articula a la vez, las dimensiones económica, social y cultural del desarrollo. Considerar esas tres dimensiones, nos obliga a que veamos en qué forma, al integrarlas en nuestras estrategias, puedan resultar para la población involucrada en mayor desarrollo económico (tanto en cantidad como en calidad a nivel de ingresos generados), mayor participación (fortalecimiento de actores existentes, inclusión de actores nuevos hoy en día excluidos, construcción y/o fortalecimiento de redes sociales y solidarias existentes o por conformar) y más equidad (repartición del valor agregado a lo largo de la cadena de acuerdo a los esfuerzos individuales y colectivos).

Si asumimos esa perspectiva, es de esperar que las organizaciones que el Programa quiere apoyar a través de la regulación de una oferta de productos de calidad y con demanda en el mercado, pueden convertirse en canales de gran eficiencia para generar responsabilidad, confianza y solidaridad a nivel de asociaciones de productores así como tener influencias positivas sobre la honestidad, la autoestima y el respeto de la palabra dada a nivel individual.

Los principales elementos a considerar en el quehacer del Programa para un desarrollo competitivo de cadenas **con** equidad y **con** participación son los siguientes:

#### **a) Desde la perspectiva de la equidad**

- **La equidad económica**, que supone que cada actor de la cadena desde la posición que ocupa, reciba una ganancia justa como producto de su actividad, de tal manera que se facilite y se garantice su permanencia y su desenvolvimiento como actor ;
- **La equidad social**, que supone que cada actor tiene la capacidad de optar por la articulación a la cadena que mejor satisfaga sus intereses propios pero siempre, respetando los intereses de los demás y los compromisos establecidos en particular comerciales ;
- **La equidad cultural**, que plantea como reto que cada persona o cada grupo (asociación) debería tener derecho a utilizar su propia cultura - y a identificarse con ella- sin que eso sea un motivo de discriminación en sus relaciones con los demás actores de la cadena.

### **b) Desde la perspectiva de la participación**

Enfocar el tema de la participación supone capacidades para recoger opiniones desde diferentes visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, consensuar decisiones y facilitar la generación de responsabilidades locales entre los actores. Desde esa perspectiva, el tema de la participación puede articularse con el llamado "capital social" que es un componente clave para el desarrollo sostenible tanto como insumo que facilita la actividad económica como producto en sí que contribuye directamente al bienestar individual y colectivo.

Consideramos en el contexto de los problemas anteriormente identificados y analizados, en particular de mercados imperfectos que son los que dominan en el ámbito del Programa, que ese tema juega un papel importante en cuanto permite a los actores intercambiar conocimientos e incentivar prácticas de trabajo colectivo, por ejemplo al nivel de la comercialización de productos o del abastecimiento de insumos, lo que a la vez incide de manera positiva en la disminución de los riesgos y en el logro de mejores condiciones de negociación a lo largo de las cadenas.

### **Indicadores Economía Social**

- Cantidad de beneficiarios participando en esquemas asociativos fomentados por el Proyecto
- Distribución del ingreso adicional entre los actores de las cadenas productivas
- Generación de nuevas oportunidades de inserción favorable a las cadenas para los beneficiarios (desde las tres dimensiones de la equidad)

### **B. Equidad de género**

El Enfoque de Género (EG) es asumido como un importante eje transversal, puesto que permite comprender a las relaciones entre hombres y mujeres como un factor fundamental para la definición de actividades y de los espacios de acción necesarios para la consecución adecuada de los objetivos del Programa.

Es importante indicar que la transversalización del EG en el Programa no pretende violentar las actuales prácticas culturales de la zona atendida sino más bien y en coherencia con el principio de cambio orientado hacia la equidad entre los géneros del EG, iniciar procesos paulatinos orientados hacia la equidad basados en la participación de las mujeres en instancias de decisión y la cualificación de su trabajo en las cadenas productivas.

Esto implica la creación de condiciones y mecanismos para alcanzar la igualdad de oportunidades, sea en el acceso a servicios, recursos, información toda vez que el Programa concibe la participación equitativa de ellos una condición no sólo deseable, sino decisiva para la consecución de los fines proyectados.

La incorporación del Enfoque de Género en el Proyecto implicará hacer el seguimiento de las actividades que realizan hombres y mujeres en las cadenas productivas, considerar los procesos en la toma las decisiones entre los usuarios al interior de sus organizaciones, así como evaluar la distribución de los recursos y los beneficios logrados; todo esto, con el propósito de no perder oportunidades para crear condiciones que contribuyan no sólo a generar una mayor equidad e igualdad de oportunidades y fortalecer la capacidad de la población (hombres y mujeres) de administrar y gerenciar estos recursos.

### **Principios para la transversalización**

Como principios de la transversalización del EG, estarán la integración sistemática de los intereses, visiones y demandas de hombres y mujeres, en forma diferenciada, en todos los momentos de la ejecución, seguimiento y la evaluación del Proyecto, además de la creación de condiciones y mecanismos para lograr la igualdad de oportunidades en el acceso a servicios, recursos, información y decisiones sobre las características de la asistencia técnica que se desarrollará e implementará en relación con las cadenas productivas seleccionadas. También incluye la revisión y adecuación de los procedimientos y metodologías del Programa a las necesidades y condiciones de las mujeres que, por el alto índice de analfabetismo y carga del trabajo doméstico, se ven impedidas de acceder a los espacios de capacitación. En este sentido, es importante que las actividades planificadas para la transversalización sean eminentemente prácticas y sobre el terreno, recogiendo experiencias particulares así como identificando aspectos concretos que determinan la situación particular de subordinación de las mujeres del lugar.

El EG propiciará la generación de información desagregada sobre la situación de hombres y mujeres dentro del desarrollo de las cadenas productivas y garantizará el seguimiento de indicadores de participación y de beneficio equitativos (a partir de información generada a nivel de la línea de base).

### **Acciones previstas**

El Programa considera las siguientes acciones:

- Acceso equitativo de hombres y mujeres al conocimiento técnico, a las prácticas adecuadas, a las oportunidades creadas y a la toma de decisiones en las organizaciones productivas.
- Acceso equitativo a la toma de decisiones en las organizaciones productivas y a la repartición del valor agregado a lo largo de la cadenas.
- Fortalecimiento de la capacidad técnica de la mujer, tanto de organización como de liderazgo.
- Revalorización y visualización de la mujer en sus actividades mediante una discriminación positiva.

### **C. Medio ambiente**

Dentro del conjunto de un desarrollo social y económico, y el medio ambiente, no son conceptos ajenos el uno con relación al otro; y tampoco suponen desafíos distintos; es más, están íntimamente relacionados. Partiendo de la visión empresarial y productiva que el Programa propone, desde un enfoque de "desarrollo sostenible", integrar ambas dimensiones en los diferentes sectores identificadas con potencial competitivo, en particular agricultura, agroindustria y servicios complementarios generadores de ingresos. Para el primero, se trata de adoptar y consolidar un manejo de cultivos orientado hacia la producción orgánica (agricultura sostenible), con la finalidad de ofrecer perspectivas nuevas en el ámbito de mercados (locales y nacionales e internacionales) y del desarrollo de las comunidades campesinas. Tanto desde el punto de vista ecológico como económico, el cultivo orgánico ofrece una alternativa interesante al uso de químicos. La demanda de este tipo de productos en el ámbito de mercados, principalmente internacionales y en menor tamaño local y nacional, presenta una tendencia a incrementarse en estos últimos años. Los productos orgánicos tienen cada vez mayor acogida con el interés adicional de poder vincular parte de la producción con las cadenas de valor, que plantea el tema de la responsabilidad social de las empresas comercializadoras aliadas en la generación del mercado de productos. Cabe mencionar también otra característica importante e interesante de ese modo productivo: la intensidad en trabajo.

### **3.3.7. La estrategia de salida**

La estrategia de salida del programa – con miras a una continuidad de las cadenas productivas de manera sostenible y equitativa – estaría basada en los criterios mencionados arriba, o sea:

- Un mayor rol de los gobiernos regionales y locales, así como de otros actores del sector privado y la sociedad civil (incluyendo a las ONGs), en las actividades de apoyo a las cadenas productivas seleccionadas;
- Un aporte creciente de los beneficiarios de los servicios, hasta llegar a un aporte promedio del 50% del costo total al final de la segunda fase; consideramos que este costo sería suficiente para cubrir la asistencia técnica necesaria ya que en la medida del tiempo transcurrido, la asistencia técnica debe ser menos intensa. Como ejemplo de que los productores están incorporando paulatinamente los costos de los servicios tenemos a las cadenas de lácteos en Cusibamba (CSE) y en Ranracancha (PRODECO) que ya incorporaron el costo de los servicios de inseminación artificial en sus presupuestos de producción.
- La incorporación de servicios de asistencia técnica en otros servicios, tales como el suministro de insumos (semilla, fertilizante) o el procesamiento de los productos agrícolas.

De esta manera cuando la segunda fase termine a mediados del 2011, o sea unos 8 años después del inicio de las actividades de apoyo a las cadenas productivas en los dos departamentos de Ayacucho y Apurímac y 4 años después su inicio en Huancavelica, se podrá contemplar una clausura del programa y una salida de la CTB sin necesariamente perjudicar la estabilidad de las cadenas.

Por supuesto, esto también implica una selección estricta de las cadenas a ser apoyadas en la segunda fase, sobre todo en Huancavelica y en las nuevas zonas (y cadenas) en Ayacucho y Apurímac. La articulación entre las cadenas productivas en las diferentes

zonas y su lugar en el Corredor Económico de la Sierra Central son puntos importantes a considerar en este respecto.

Probablemente, el Talón de Aquiles de la estrategia sea el cubrir amplios espacios geográficos, así como el número de cadenas productivas apoyadas. Por lo tanto, recomendamos que se haga un análisis crítico de cualquier cadena nueva que se quiera incorporar, basado en un estudio de mercado y criterios de relevancia, impacto y sostenibilidad de la cadena, tal como se hizo en la Primera Fase del Programa.

En cuanto al personal técnico de la UGCP, no es posible asumir que sea incorporado por la contraparte en sus equipos técnicos pero sí es seguro que la experiencia y el conocimiento adquiridos les servirá para insertarse en organizaciones privadas que se encuentren en proceso de crecimiento y requieran de la especialización, conocimientos y contactos de estos técnicos para continuar con sus actividades, más allá del final del Programa. La UGCP tiene un rol dinamizador de las potencialidades regionales dormidas y, por ende, tiene una vida temporal; los proveedores locales de servicios formados y con su oferta adecuada a la demanda local sí serán asumidos por la mismas cadenas ó, eventualmente, por algún programa público o privado.

## **4. Condiciones previas, premisas y riesgos**

### **4.1. Condiciones previas**

Condición previa para la implementación del Programa es la contratación de personal adecuado, al Gerente, al Sub-Gerente (Coordinador DEL), a los Coordinadores de Artesanía y Turismo y de Agronegocios, al Coordinador de cadenas productivas. Estas personas deberán contar con un amplio conocimiento de los mercados y de las cadenas seleccionadas (agricultura, artesanía y servicios complementarios generadores de ingresos), con una sólida capacidad de gestión que permita identificar los cuellos de botella de las cadenas seleccionadas y contratar los servicios necesarios para lograr su solución. Se requieren así mismo capacidades de liderazgo y habilidades para la concertación interinstitucional. La experiencia de los Centros de Servicio ha demostrado que el éxito de sus acciones depende en mucho de las capacidades y visión de los responsables de estos centros.

Una segunda condición previa radica en la necesidad de contar y disponer de las herramientas y la información necesaria para desarrollar las actividades de manera eficiente e identificar los mercados y los canales necesarios.

Una tercera condición previa es que las contrapartes nacionales hagan las coordinaciones intersectoriales necesarias para la implementación del Programa, permitiendo el fortalecimiento empresarial de pequeños productores en diversos sectores económicos. Para ello, se requiere que definan sus roles y tengan una visión descentralizada que les permita definir políticas apropiadas a cada realidad.

### **4.2. Hipótesis y riesgos**

#### **Riesgos e hipótesis exógenos al programa**

Tomando en primera instancia los riesgos e hipótesis exógenos susceptibles de influenciar la viabilidad del Programa y el logro de sus objetivos, deben recalcarse los riesgos inherentes a cambios en la situación económica actual, volviendo a una etapa de recesión y a un empeoramiento de la situación económica en el país; elemento fuertemente asociado al deterioro del poder adquisitivo de la población. Esto conllevaría una demanda insuficiente en los mercados nacionales para los productos seleccionados.

Un riesgo con relación a los mercados internacionales resulta de los posibles cambios de tendencia de la demanda como resultado de las acciones emprendidas a escala mundial contra el terrorismo o de las exigencias excepcionales para permitir el ingreso a los países consumidores de algunos productos (normas de control del bio-terrorismo). La situación en los mercados internacionales podría afectar en algún sentido la demanda por productos de los sectores seleccionados por el Programa. En los mercados internacionales, los precios están vinculados al tipo de cambio y a las ofertas generadas por otros países. Por lo tanto, cambios inesperados en la política cambiaria nacional o sobre ofertas generadas por otros países, gracias a sus políticas internas, mejoras en la productividad o incrementos en áreas de cultivo podrían generar serias distorsiones. La finalización del ATPDEA y la no ratificación del TLC con Estados Unidos también puede convertirse en un factor limitante para el desarrollo de algunos productos de las cadenas seleccionadas.

Un riesgo en relación con la articulación al mercado es el no poder contar con empresas comercializadoras y / o agroindustriales con responsabilidad social, que puedan generar una demanda estable de los productos seleccionados por el Programa. Se requiere poder contar con empresas comercializadoras serias que garanticen una demanda sostenida de los productos seleccionados y el cumplimiento de los contratos en cuanto a precios y volúmenes concertados. Es por ello que los Centros deben contar con contactos suficientes como para poder seleccionar a empresas comercializadoras y/o agroindustriales que cumplan estas características.

Un riesgo con relación a las instituciones públicas es que no hagan suyos los esfuerzos de concertación local y no participen activamente en las mesas de concertación. Por otro lado también se identifica como riesgo que los gobiernos locales no se empoderen el concepto de Desarrollo Económico Local.

La implementación exitosa del Programa en las cadenas productivas agrícolas podría verse afectada por riesgos climáticos relacionados con el Fenómeno del Niño, acontecimiento que se presenta periódicamente en el país.

### **Riesgos e hipótesis endógenas al Programa**

El Programa postula como hipótesis endógenas:

- Que los productores rurales y los microempresarios urbanos reaccionen de manera positiva e innovadora, alcanzando niveles de competitividad a través de mejoras en la gestión y asumiendo novedades técnico productivas pudiendo sacar ventaja de las acciones del Programa para la articulación al mercado.
- Que existan instituciones y recursos humanos necesarios para la implementación del Programa.
- Que existan instituciones, especializadas en servicios financieros para la pequeña empresa urbana y rural, que podrán viabilizar recursos en condiciones adecuadas a los beneficiarios del Programa.
- Que existan gobiernos locales dispuestos a implementar el Desarrollo Económico Local de manera sostenible.

Experiencias anteriores y los estudios realizados en la zona indican que el riesgo asociado a las dos primeras hipótesis es mínimo. En relación con los servicios financieros, se espera una articulación eventual con ADEA, instituciones respaldadas por la Cooperación belga, para la dotación de créditos, además de algunas otras instituciones que cumplan con las condiciones requeridas.

### **Supuesto Crítico a nivel estratégico:**

- (no hay)

### **Supuestos a nivel táctico:**

- El entorno macroeconómico se muestra estable y propicio para la inversión privada.
- La política fiscal a nivel central permite la inversión pública en infraestructura orientada a la provisión de servicios que promueven la competitividad.
- El proceso de descentralización permite que los gobiernos regionales y locales asuman de manera efectiva y eficiente sus roles.
- La Administración Tributaria desarrolla mecanismos que son neutros sobre la decisión de formalización del emprendedor.



### **Supuestos a nivel operativo:**

- Los beneficiarios directos del Programa son receptivos y tienen una actitud positiva para introducir cambios en su gestión productiva y empresarial.
- Las instituciones públicas (locales, regionales y nacionales) asumen su rol promotor y de compromiso con el impulso de la competitividad de las cadenas seleccionadas.
- Las instituciones públicas (locales y regionales) asumen su rol promotor y de compromiso con el desarrollo económico local.
- La paz social impide un rebrote de la violencia política.
- La probabilidad de una catástrofe natural es reducida.

### **4.3. Sostenibilidad**

La sostenibilidad institucional estará dada por la implementación de programas y actividades orientados a implementar, fortalecer y consolidar las cadenas productivas en las regiones de intervención del programa, por parte del sector público, principalmente de nuestros asociados que son PRODUCE, MTPE, MINCETUR y, del accionar coordinado con FONCODES. La sostenibilidad institucional también debe reflejarse en la institucionalización de espacios de concertación, planes, acciones y ejecución presupuestal, distinguiéndose a nivel macro a los CRC y, a nivel meso, a las mesas de concertación por cadena productiva. En ambos casos, el Programa apoyará al desarrollo de dichos espacios, para lo cual requiere la participación activa de las contrapartes.

Por lo tanto, la participación de los ministerios asociados al Programa está en función a sus roles y competencias y en promover la sostenibilidad no del Programa, sino de los espacios promovidos por CCI, las mesas de concertación y las OMPEs, donde participan todos y que comprenden las instancias que continuaran con las actividades iniciadas.

Estas actividades podemos resumirlas por sector de la siguiente manera:

- PRODUCE. En cumplimiento del mandato de sus funciones que son: Promover la ejecución de programas, actividades y proyectos; formular políticas y normas de alcance nacional orientadas a promover la inversión privada y el desarrollo sostenible de las empresas del subsector industria, esta desarrollando actividades de fortalecimiento de las cadenas productivas en lo que se refiere a gestión comercial y asistencia técnica.
- MINCETUR. Sus actividades de promoción de artesanía y turismo, a través de las redes de artesanía y de turismo con participación en eventos donde se da a conocer el potencial de las cadenas al mercado.
- MTPE. Su participación a través de Mi empresa, PROMPYME Y Perú Empresarial que promueven actividades de formalización, capacitación y fortalecimiento empresarial
- FONCODES. En el ámbito de Andahuaylas y Chincheros, está ejecutando programas de inversión en infraestructura económico-productiva como canales de riego, equipos industriales para panificación, equipos de refrigeración para manejo de lácteos y está apoyando a los gobiernos locales en la implementación de las OMPEs.

Estas actividades paralelamente están generando aportes de contrapartida que podemos reseñar:

- La participación en la feria Peruvian Gift Show demandó al Programa un desembolso de US\$ 13,650, pero los mismos artesanos aportaron US\$ 14,600, mientras que Prompyme (US\$ 3,000) y Perú Emprendedor (US\$ 8,600) movilizaban también

recursos con el mismo objetivo; al final, el Programa permitió la participación de diversos agentes de desarrollo y la activación de un monto total de recursos (US\$ 39,850) mayor a su propia participación.

- La elaboración del catálogo turístico de Ayacucho (Red de Turismo) significó al Programa un desembolso de US\$ 4,106 pero se realiza de manera conjunta con los esfuerzos de la misma Red de Turismo (US\$ 890,99) y el DED (US\$ 2,500), con lo cual se evidencia la movilización de recursos por un monto casi similar a lo asumido por el Programa.
- El diseño de productos y la asesoría en costos representó para el Programa una inversión de US\$ 34,300, pero por convenio con Prompyme se lograron US\$ 12,200 adicionales.

Por el lado del sector privado también se generan rubros importantes de contrapartida ya que las alianzas con muchas de estas organizaciones están orientadas a fortalecer actividades que ellos ya tienen presupuestadas y el Programa participa financiando parcialmente las actividades de las cadenas. Algunos ejemplos de actividades en las que participaron organizaciones privadas con aportes económicos son:

- Consultoría en sistematización de experiencias cofinanciada por SNV (US\$ 1,650) y el Programa (US\$ 1,650).
- Impresión de sistematización de experiencias que el Programa financió (US\$ 8,045) con participación complementaria de IDESI, SER IDEA, CARE y Vecinos Perú, equivalente a un 50 por ciento adicional.
- Encuentro macro-regional de centros de acopio de fibra de alpaca del ámbito Ayacucho, Abancay y Huancavelica permitió incorporar financiamiento de Vecinos Perú, SNV, DESCO y CCICA al aporte inicial del Programa (US\$ 8,069).

Como podemos observar a través de los ejemplos, las actividades del programa ejecutadas mediante alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en algunos de los eslabones de las cadenas, apalancan recursos de diferentes fuentes, tanto del sector público como privado para optimizar las actividades y conseguir la sostenibilidad. Podemos mencionar algunos ejemplos de estos aportes:

- Asociación de artesanos de Quinua. Iniciaron sus actividades con talleres de identificación de problemas, recibieron asistencia técnica para fortalecer los puntos débiles de la cadena, Para estandarizar su producción están recibiendo aportes de FONCODES y de la Municipalidad de Huamanga por un monto superior a los S/.100,000.00 para la construcción de hornos. Este es un claro ejemplo de cómo el programa incentiva la inversión del sector público en actividades productivas.
- Cadena de lácteos de Cusibamba. Reciben asistencia técnica y sanitaria a través de proveedores de servicios del programa, en el transcurso de las actividades surgió la necesidad de un equipo para enfriar y conservar la leche. Con apoyo de CARE han adquirido el equipo de frío por un valor de S/. 22,000.00
- OMPE Pacucha. Inició sus actividades en el año 2003, a la fecha trabaja con 11 cadenas productivas y han fundado la Cooperativa de servicios Múltiples "Sondor-Pacucha" La OMPE tiene un fondo (aporte municipal) de S/.48,000.00; además manejan un fondo semilla de S/.12,000.00 que pasará a la cooperativa.
- Municipalidades de las provincias de Andahuaylas y Chincheros. Los municipios que detallamos en el cuadro siguiente, implementaron las OMPEs con el apoyo de PRODECO y están fortaleciendo estas unidades a través de sus programas de inversión financiera. En el año 2006 el monto total destinado a este fin llegó a S/.1,576,412.00

**Programa Municipal de Inversiones para OMPEs y Proyectos Productivos, 2006**

Provincia	Distrito	Inversión a la OMPE (PIA)	Inversión Proyectos Prod. (PIA)	Total S/.	Total US\$
Andahuaylas	Andahuaylas	38000	86000	124.000	35.942
	Talavera	6000	20000	26.000	7.536
	San Jeronimo	17000	200000	217.000	62.899
	Santa Maria de Chicmo	16000	50000	66.000	19.130
	Pacucha	25512	483000	508.512	147.395
Chincheros	Uripa Ancohuayllo	20000	47000	67.000	19.420
	Ongoy	15000	40000	55.000	15.942
	Ranracancha	10000	23900	33.900	9.826
	Ocobamba	12000	120000	132.000	38.261
	Chincheros	15000	250000	265.000	76.812
	Huaccana	15000	20000	35.000	10.145
	Cocharcas	10000	12000	22.000	6.377
	Uranmarca	10000	15000	25.000	7.246
			<b>Total</b>	<b>1.576.412</b>	<b>456.931</b>

En lo que corresponde a la viabilidad financiera, en la primera fase se consideró al Programa como biodegradable, en el sentido que a la culminación del mismo no se espera que la estructura de la UGCP sea asumida por alguna institución pública. En esta oportunidad, la Segunda Fase del Programa apunta a que el municipio se convenza de la utilidad concreta de las OMPEs y, consecuentemente, asuma los costos de su mantenimiento operativo. Por otra parte, la sostenibilidad de las cadenas productivas apoyadas se debe reflejar en el dinamismo que muestren, lo cual llevará a los productores involucrados a asumir de manera gradual los costos de los servicios de desarrollo empresarial ofrecidos localmente por una masa crítica de profesionales y que inicialmente fueron subsidiados por el Programa.

Por otro lado, el aporte de la contraparte nacional (PRODUCE, MINCETUR y MTPE), consistente en dos técnicos-administrativos y una secretaria, serán la base para el monitoreo y seguimiento de las actividades desarrolladas por el programa, una vez concluida su intervención.

## **5. Condiciones de implementación**

### **5.1. Modalidades de gestión**

El Programa tendrá una modalidad de cogestión bajo la forma de un Comité Directivo del Programa (CDP), que constituirá la Estructura Mixta de Concertación Local (EMCL). Esta instancia mixta de dirección peruano-belga supervisará el cumplimiento de los compromisos asumidos por las Partes (Gobiernos del Perú y de Bélgica) y adoptará las decisiones de mayor trascendencia. La Unidad de Gestión y Coordinación del Programa (UGCP) será el órgano ejecutivo del Programa, encargado de su puesta en marcha y del desarrollo, seguimiento y auto-evaluación de sus actividades, además de tener a su cargo el manejo cotidiano de los aspectos administrativos y logísticos.

A continuación se presenta la conformación y funciones de las instancias que conforman el sistema de gestión y administración del Programa (CDP, UGCP):

#### **5.1.1. El Comité Directivo del Programa (CDP)**

El CDP estará integrado por:

- Un Representante del PRODUCE, Director Nacional del Programa;
- Un Representante del MINCETUR;
- Un Representante del MTPE;
- El Secretario Ejecutivo de la APCI;
- El Agregado de la Cooperación Técnica Internacional en la Embajada de Bélgica en Lima;
- El Representante Residente de la Cooperación Técnica Belga (CTB) en Lima;
- El Gerente de la Unidad de Gestión y Coordinación del Programa (UGCP), con derecho a voz pero sin voto.

Los miembros deberán nombrar sus representantes alternos en caso de ausencia de los titulares. El CDP se reunirá en forma ordinaria por lo menos dos veces al año en una de las sedes del Programa de su elección y / o cuando lo solicite unas de las Partes. Las decisiones se adoptarán por consenso de los miembros plenos y deberán constar en el Libro de Actas del CDP.

#### **Funciones del CDP**

Las principales funciones del CDP son las siguientes:

- Supervisar el cumplimiento de los compromisos asumidos por las Partes.
- Aprobar la contratación de personal de la UGCP a propuesta de la CTB.
- Aprobar los planes operativos, presupuestos e informes narrativos y financieros anuales.
- Evaluar los avances del Programa, cuando lo considere pertinente.
- Analizar las evaluaciones internas y externas del Programa y proponer las medidas correctivas o recomendaciones que fueran necesarias.
- Aprobar modificaciones en las cadenas, actividades, adquisiciones de equipos y calendario de ejecución, siempre que estos cambios no interfieran en el cumplimiento de los objetivos específicos del Programa.
- Aprobar modificaciones presupuestales internas dentro de los límites de 10% por rubro.

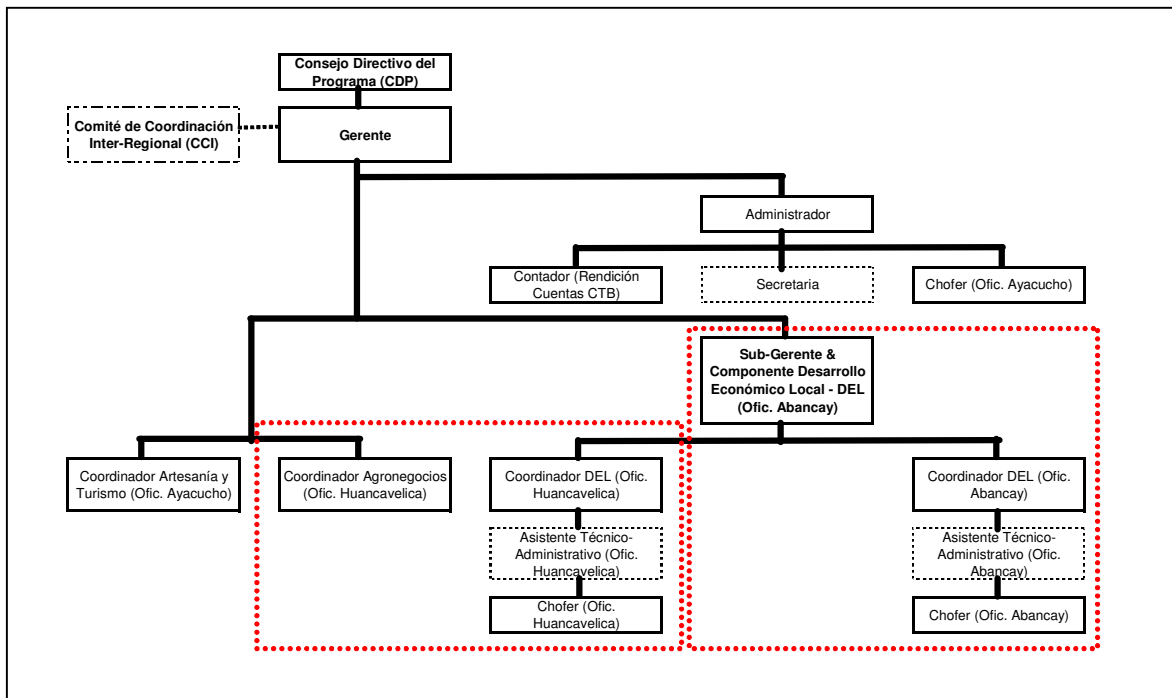
- Proponer enmiendas al Programa cuando los resultados de la evaluación de éste y el mejor cumplimiento de sus objetivos así lo ameriten.
- Seleccionar a la firma auditora que tendrá a su cargo las auditorías externas a realizarse cada año, sobre la base de los términos de referencia elaborados por la UGCP.
- Aprobar el informe operativo final y el informe contable y financiero final, debidamente auditados.
- Proponer el destino final de los bienes y equipos adquiridos con recursos del Programa.
- Contratar la Unidad de Monitoreo y Acompañamiento Externo.

### 5.1.2. La Unidad de Gestión y Coordinación del Programa (UGCP)

#### Naturaleza de la UGCP

La ejecución del Programa estará a cargo de una UGCP especialmente constituida para este fin. El Gerente de la UGCP tendrá su sede en la ciudad de Ayacucho y será, a su vez, Gerente del Centro de Servicios Empresariales No Financieros del Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE).

El personal de la UGCP será seleccionado por la CTB y aprobado por el CDP. La UGCP estará integrada por un equipo especializado de expertos y técnicos. La integrarán 14 personas, a saber, el Gerente del Programa; el Sub-Gerente (y responsable del componente DEL); el coordinador de artesanía y turismo; el coordinador de agronegocios; dos coordinadores DEL (en Huancavelica y Abancay); un administrador; un contador; dos asistentes técnico-administrativos; una secretaria y tres choferes.



El equipo de la UGCP actuará según dos modalidades. Ejecutará directamente una parte relativamente menor del conjunto de las actividades del Programa. La mayor parte de las actividades se implementarán mediante la modalidad de ejecución indirecta, a través de

contrataciones de consultorías, de convocatorias a concursos a instituciones que trabajan en el sector y de convenios de colaboración interinstitucionales.

La UGCP definirá los Términos de Referencia de las labores a realizar, preparará las bases del concurso y organizará la convocatoria de los proveedores de servicios e instituciones especializadas en el tema, seleccionará entre los licitadores a los adjudicatarios y canalizará los recursos requeridos a los proveedores de servicios y instituciones especializadas ganadores. La selección de los adjudicatarios será efectuada por el Gerente del Programa y los Gerentes zonales.

Algunos representantes de instituciones, especialistas y productores líderes en cada una de los subsectores seleccionados en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica formarán parte, bajo invitación de la UGCP del Consejo de Coordinación Regional del Centro de Servicios. La composición, las funciones y los poderes del Consejo de Coordinación Regional serán definidos en el Manual de Procedimientos del Programa.

De esta manera, la UGCP tendrá básicamente una función de impulsor y de "facilitador" y estará a cargo de la supervisión y del monitoreo de las actividades, cuya ejecución se hará mayormente sobre la base de las capacidades y fortalezas de las instituciones locales y consultores especializados contratados para cada caso.

En el Programa, sobresalen cuatro áreas de trabajo. Una, que trata los aspectos de mercado (estudios de mercado, información comercial, contactos con empresas, articulación comercial y servicios de mercadeo). La segunda área está relacionada con el desarrollo de capacidades de gestión y con la solución de aspectos técnico productivos que afectan la cadena de productos.

Estas dos primeras áreas comprenden acciones relacionadas a la oferta de servicios de capacitación, de asistencia técnica, de desarrollo de instrumentos (sistema de información y validación de metodologías de capacitación en gestión) así como la formación de especialistas y técnicos locales para la provisión de servicios en las cadenas seleccionadas.

La tercera área de intervención está relacionada con los aspectos de coordinación interinstitucional para el logro de visiones comunes, en la perspectiva de impulsar el desarrollo regional. Esta área incluye la formación y el apoyo de redes interinstitucionales, la formación de líderes en desarrollo regional y la realización de estudios, bases para desarrollar propuestas y recomendaciones destinadas a las instituciones públicas de la zona.

La cuarta área de intervención comprende el Desarrollo Económico Local con acciones de implementación, coordinación y fortalecimiento de las Oficinas Municipales de promoción Empresarial . Incluye entre sus actividades la capacitación de los promotores municipales encargados de las OMPEs.

### **Funciones de la UGCP**

Las principales funciones de la UGCP son las siguientes:

- Elaborar los Planes Operativos Anuales del Programa y presentarlos al CDP para su aprobación.

- Poner en marcha el Programa y ejecutar sus actividades de acuerdo al Plan Operativo y los demás documentos que lo regulan.
- Elaborar los presupuestos anuales y los informes narrativos y financieros anuales y presentarlos al CDP para su aprobación. El presupuesto del último año deberá ser presentado, a más tardar, un mes antes del vencimiento del penúltimo año de ejecución del Programa.
- Preparar los informes semestrales de actividades, en los formatos provistos por la CTB, que se presentarán al CDP.
- Elaborar y presentar a la CTB un informe contable mensual, en los formatos *Financial Activity Statement (FAS)* proporcionados por la CTB, para sustentar el desembolso trimestral de fondos del Programa.
- Proponer al CDP, en caso lo considere necesario, las modificaciones o ajustes que se requieran para la mejor marcha del Programa.
- Elaborar los Términos de Referencia para la contratación de consultorías, la prestación de servicios y para las auditorías externas así como para la adquisición de bienes y de equipos.
- Asegurar la coordinación y cooperación entre las diversas instituciones, consultores y actores implicados en el Programa.
- Poner a disposición de la Unidad de Acompañamiento y Monitoreo Externo la información que le sea requerida a fin de facilitar sus actividades.
- Implementar las recomendaciones o medidas correctivas que disponga el CDP a partir de las evaluaciones del Programa.
- Convocar y monitorear las actividades de la Inteligencia Comercial.
- Mantener en buen estado el equipo necesario al buen funcionamiento del Programa.

## **5.2. Marco legal**

El programa se ejecutará bajo el alcance de las Leyes Peruanas y las normas establecidas por la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGCD), representante del Reino de Bélgica. Los responsables del cumplimiento de las normas son por el lado peruano el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y por el lado belga la Cooperación Técnica Belga (CTB).

En la medida en que se trata de un programa con una duración determinada, se recomienda la suscripción de Contratos a Plazo Fijo y contrataciones de Personal por Recibo por Honorarios Profesionales (Cuarta Categoría).

## **5.3. Estructuras de implementación**

La estructura propuesta para la segunda fase del CSE consiste de una oficina central en Ayacucho y dos oficinas subsidiarias, una en Apurímac y otra en Huancavelica. Esto se considera necesario por las distancias efectivas que existen entre las tres regiones y el mal estado de la infraestructura vial. La única carretera pavimentada en este corredor es la que pasa por Abancay desde Cuzco hacia la costa.

La ubicación más lógica de las oficinas sería en las capitales departamentales por su posición céntrica, así como la mayor facilidad de atraer personal con capacidad profesional en estas ciudades.

En Apurímac esto significaría establecer la oficina en Abancay (en vez de Andahuaylas, donde se encuentra actualmente la sede de PRODECO). La lógica de esta ubicación

sería que es ahí donde se requiere más trabajo para articular a las cadenas productivas y apoyar a las OMPEs.

Cada oficina tendría un experto en cadenas productivas (CP) y otro en desarrollo económico local (DEL), además de un asistente técnico-administrativo y un conductor. Los responsables de cadenas productivas serán itinerantes entre las tres regiones. Además, la oficina central sería la sede del(a) director(a) general y el (la) administrador(a) del programa. De esta forma, el equipo total consistiría de 14 personas, 6 en Ayacucho, 2 itinerantes y 6 restantes en los otros dos departamentos. Los dos expertos DEL en las oficinas de Apurímac y Huancavelica tendría además la función de coordinadores de la región.

Para garantizar que se preste atención a las dos últimas recomendaciones de la evaluación de medio término para el proyecto – de fortalecer el trabajo de concertación y de mejorar el acceso a servicios financieros – los expertos de CP y DEL tendrían que desempeñar estas funciones también.

Para crear un mayor acercamiento entre el Gobierno Regional, los Ministerios del CDP, a nivel de sus unidades operativas a nivel regional, y la Unidad de Gestión –logrando de esta forma una mayor apropiación del Programa y contribuyendo al resultado 3– se propone crear un **Comité de Coordinación Inter-Regional (CCI)**. Lo integran el Coordinador Regional del Programa CSE, un representante del Gobierno Regional (Subgerente de Desarrollo Económico Local); un representante de las Direcciones Regionales de PRODUCE, el MINCETUR, el MTPE, FONCODES, MINAG y un representante de los alcaldes.

Este Comité de Coordinación Inter-Regional (CCI) se reunirá tres veces al año (una vez en cada una de las sedes regionales del Programa) y sus reuniones deberán ser coordinadas con el Comité Directivo del Programa (CDP) para descentralizar las reuniones del CDP y optimizando recursos, estas coincidan con las reuniones del CCI.

#### **El Comité de Coordinación Inter-Regional (CCI)**

- **Intención:**  
Crear mayor acercamiento a nivel regional, entre la UGCP y las unidades operativas, con la finalidad de permitir una mayor apropiación del Programa (Resultado 3).
- **Integrantes:**
  - Miembros del Comité de Gestión
  - Coordinador Regional del Programa CSE
  - Representante(s) del Gobierno Regional
  - Alcaldes de las provincias y distritos involucrados

### **5.4. Monitoreo y evaluación**

#### **5.4.1. Monitoreo interno**

La UGCP establecerá sus propios mecanismos de monitoreo interno. Se recomienda contar con un sistema interno de control de avance de actividades, que constituirá la base para la elaboración de los informes semestrales que serán elevados al CDP.



El monitoreo de la ejecución del Programa no debe limitarse al grado de avance en la ejecución de las actividades y al logro de metas, sino que incorporará información sobre los efectos de la intervención en la zona, las dificultades encontradas y los avances más promisorios.

#### 5.4.2. Monitoreo y acompañamiento externo

Dado el aislamiento de la región y las debilidades de información, técnico productivas y de base empresarial así como presión por resultados que tiene la UGCP en torno al cumplimiento de las metas propuestas, esta deberá implementar un sistema de monitoreo, el mismo que servirá para fortalecer y validar la evaluación interna desarrollada por la UGCP.

La Unidad de Monitoreo implementada tiene como misión acompañar los avances del Programa en el desarrollo de las Cadenas Productivas y asesorar a la UGCP en el perfeccionamiento de la gestión, de los contenidos de la intervención y la facilitación de información, de contactos y de gestiones que contribuyan al cumplimiento de las actividades. Los informes de la Unidad de Monitoreo serán remitidos a la UGCP y al CDP.

#### 5.4.3. Evaluación

Se distinguen dos tipos de evaluación, interna y externa. Las evaluaciones internas son parte del sistema de monitoreo y deben ser realizadas por la UGCP semestralmente, siguiendo los formatos provistos por la CTB. La evaluación anual deberá anteceder inmediatamente la elaboración del POA para el siguiente año. Las evaluaciones internas deben hacerse con la participación de algún miembro de cada uno de los Comités Asesores de los Centros de Servicios.

En el período de ejecución del Programa se realizará una evaluación externa (*mid-term*), en la segunda mitad del segundo año, para generar recomendaciones sobre posibles reorientaciones de los objetivos, las actividades, las metodologías, del presupuesto, etc. Una segunda evaluación externa será realizada al final del Programa. Los términos de referencia para las evaluaciones externas serán aprobados por el CDP, a partir de una propuesta elaborada por la UGCP y estarán siempre a cargo de la CTB.

PRESUPUESTO Aporte Belga (en Euros)		Unidad	Cant.	Monto unitario	TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Z 04	Evaluación, Monitoreo y Seguimiento				244,000		7%	71,000	60,900	40,900	71,200
Z 04 01	Evaluaciones				128,000			49,500	29,500	9,500	39,500
	Evaluación interna y planificación	fortaitario	1	30,000	30,000	cogest		7,500	7,500	7,500	7,500
	Apoyo administrativo	fortaitario	1	8,000	8,000	cogest		2,000	2,000	2,000	2,000
	Evaluación medio término y final	unidad	2	25,000	50,000	regie		0	20,000	0	30,000
	Estudio de base y de impacto	unidad	2	20,000	40,000	cogest		40,000	0	0	0
Z 04 02	Auditorias				30,000			-	9,900	9,900	10,200
	Auditorias	fortaitario	3	10,000	30,000	cogest		0	9,900	9,900	10,200
Z 04 03	Monitoreo y Seguimiento				70,000			17,500	17,500	17,500	17,500
	Unidad de Monitoreo Externo	unidad	4	11,500	46,000			11,500	11,500	11,500	11,500
	Coaching CTB-Lima	unidad	16	1,500	24,000			6,000	6,000	6,000	6,000
Z 04 04	Reuniones EMCL				16,000	cogest		4,000	4,000	4,000	4,000
	Reuniones EMCL	unidad	8	2,000	16,000			4,000	4,000	4,000	4,000

## 6. Recursos

### 6.1. Recursos humanos

El Programa CSA iniciará sus operaciones en agosto del 2007, con la contratación del director-gerente, el sub-gerente, los coordinadores de artesanía y turismo y de agronegocios, también los coordinadores DEL de Abancay y Huancavelica y el personal técnico y administrativo (Dos técnicos-administrativos y una secretaria serán contratados por los ministerios de la contraparte). Se debe considerar una fase preparatoria de cinco meses para iniciar las actividades a plenitud, mientras el programa operará con el personal que a criterio de la UGCP laboró en la primera fase. La relación laboral será de contratos a plazo fijo, con prestación contra recibos de honorarios profesionales. Las necesidades adicionales de personal para la atención de las cadenas seleccionadas, será definida por la UGCP bajo la forma de contratos de consultoría de manera de no generar una relación laboral estable.

La estructura de personal planteada, comprende un equipo de 13 personas para atender las tres regiones y está compuesto por:

- Director – Gerente
- Sub – Gerente y responsable de DEL
- Coordinador de artesanía y turismo
- Coordinador de agronegocios
- Coordinador DEL Huancavelica
- Coordinador DEL Abancay
- 2 Asistentes técnico-administrativo expertos en cadenas productivas
- Administrador
- Contador rendición de cuentas a CTB
- Secretaria
- 3 chóferes

La modalidad de contratación será de contratos a plazo fijo contra recibos de honorarios profesionales. Además durante el desarrollo de las actividades se pueden presentar necesidades de contratación de personal adicional para atender aspectos relativos a las cadenas productivas para lo cual la UGCP definirá la modalidad de contratos a suscribir de manera que no se establezcan relaciones laborales estables.

PRESUPUESTO Aporte Peruano (en Euros)		Unidad	Cant.	Monto unitario	TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Z					64,800		100%	16,200	16,200	16,200	16,200
Z	01				64,800		100%	16,200	16,200	16,200	16,200
Z	01	01	Personal nacional		64,800			16,200	16,200	16,200	16,200
			Asistentes (2) y Secretaria	h./mes	144	450		16,200	16,200	16,200	16,200

Considerar que, presupuestalmente, los coordinadores de CP y de DEL están cargados en el Resultado 2 y el Resultado 4, respectivamente; por lo tanto, en el rubro "Coordinación" sólo se carga los ingresos adicionales que corresponden a la responsabilidad funcional de asumir la sub-gerencia y las coordinaciones de las sub-sedes.

Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

PRESUPUESTO Aporte Belga (en Euros)		Unidad	Cant.	Monto unitario	TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Z 01	Gastos de personal				453,600	cogest	13%	113,400	113,400	113,400	113,400
Z 01 01	Personal nacional				453,600			113,400	113,400	113,400	113,400
	Gerente	h./mes	48	4,200	201,600			50,400	50,400	50,400	50,400
	Sub Gerente	h./mes	48	400	19,200			4,800	4,800	4,800	4,800
	Coordinadores zonales (2)	h./mes	96	250	24,000			6,000	6,000	6,000	6,000
	Contador	h./mes	48	1,300	62,400			15,600	15,600	15,600	15,600
	Choferes (3)	h./mes	144	350	50,400			12,600	12,600	12,600	12,600
	Administrador	h./mes	48	2,000	96,000			24,000	24,000	24,000	24,000
Z 02	Inversiones				115,575	cogest	3%	81,750	25,675	5,675	2,475
Z 02 01	Vehículos	unidad	3	20,000	60,000			40,000	20,000	0	0
Z 02 02	Mobiliario				5,000			5,000	-	-	-
	Oficina Ayacucho	forfaitario	1	700	700			700	0	0	0
	Oficina Apurímac	forfaitario	1	2,150	2,150			2,150	0	0	0
	Oficina Huancavelica	forfaitario	1	2,150	2,150			2,150	0	0	0
Z 02 03	Equipos de oficina				31,075			31,075	-	-	-
	Oficina Ayacucho	forfaitario	1	14,385	14,385			14,385	0	0	0
	Oficina Apurímac	forfaitario	1	9,345	9,345			9,345	0	0	0
	Oficina Huancavelica	forfaitario	1	7,345	7,345			7,345	0	0	0
Z 02 04	Varios				19,500			5,675	5,675	5,675	2,475
	Libros y documentos	forfaitario	1	3,500	3,500			875	875	875	875
	Capacitación (becas personal UGCP)	unidad	16	1,000	16,000			4,800	4,800	4,800	1,600
Z 03	Gastos de funcionamiento				174,168	cogest	5%	43,542	43,542	43,542	43,542
Z 03 01	Viajes y Viáticos regionales	forfaitario	1	8,360	8,360			2,090	2,090	2,090	2,090
Z 03 02	Viajes y Viáticos Lima	forfaitario	1	25,511	25,511			6,378	6,378	6,378	6,378
Z 03 03	Telefono y correo	forfaitario	1	18,100	18,100			4,525	4,525	4,525	4,525
Z 03 04	Luz y agua	forfaitario	1	5,100	5,100			1,275	1,275	1,275	1,275
Z 03 05	Limpieza, mantenimiento y materiales	forfaitario	1	18,297	18,297			4,574	4,574	4,574	4,574
Z 03 06	Mantenimiento y combustible vehiculo	forfaitario	1	40,000	40,000			10,000	10,000	10,000	10,000
Z 03 07	Alquiler local	forfaitario	3	9,600	28,800			7,200	7,200	7,200	7,200
Z 03 08	Seguros	forfaitario	1	30,000	30,000			7,500	7,500	7,500	7,500

## 6.2. Recursos materiales

Para una eficiente gestión, el programa adquirirá equipos y materiales que mantendrán su vigencia más allá de la finalización del mismo. Es responsabilidad de la UGCP velar por el buen estado e integridad de estos recursos.

Al final del programa el Comité Directivo del programa decidirá el destino de todos los bienes adquiridos con financiamiento del programa.

## 6.3. Recursos económicos

Específicamente, es necesario asegurar la continuidad en el apoyo brindado a las cadenas productivas para no poner en peligro su consolidación y sostenibilidad, en particular a las referidas a actividades agrícolas y pecuarias. Al respecto, se señala que el Programa CSA finaliza formalmente el 31 de octubre del 2006, pero se cuenta con un Plan Operativo Anual - POA 2006 que comprende actividades y ejecución presupuestal hasta el 31 de diciembre del presente año. Por otra parte, el Convenio Especifico que sustenta y norma la ejecución del Programa CSA tiene vigencia hasta el 19 de marzo del 2007 y, de acuerdo a la proyección de la ejecución presupuestal a diciembre del 2006, se cuenta con saldos financieros (aprox. € 250 mil). En ese sentido, se podría asumir gastos hasta la aprobación y asignación presupuestal para una Segunda Fase del Programa, lo cual no se realizaría antes del mes de julio del 2007.

A la firma del Convenio Especifico, el Director Nacional del Programa (Responsable) y el Representante residente de la CTB (Co-Responsable) abrirán una cuenta corriente en dólares americanos (USD), denominada cuenta principal, en un banco comercial de Lima bajo el nombre de "MIT - Módulos de servicios no financieros para el Desarrollo agroindustrial, artesanal y turístico". Tanto el Responsable como el Co-Responsable deberán registrar la firma de un suplente para casos de ausencia de cualquiera.

Al recibir la identidad de la institución bancaria, la DGCI transferirá a la cuenta principal del Programa el equivalente a un año de funcionamiento, según lo establecido en el presupuesto incluido en el Anexo 2. Los siguientes desembolsos se harán anualmente a

solicitud del Responsable y del Co-Responsable. La solicitud deberá efectuarse con dos meses de anticipación, como mínimo.

Luego de la primera transferencia, el Gerente de la UGCP y el Administrador abrirán, en coordinación con la Representación de la CTB, dos cuentas corrientes, una en USD y otra en nuevos soles (PEN) en un banco comercial de Ayacucho, denominadas "MIT - Programa de desarrollo económico en Apurímac, Ayacucho y Huancavelica". Estas cuentas corrientes se denominan cuentas operativas y serán abastecidas cada trimestre a partir de la cuenta principal. Se deberá registrar la firma de un suplente para cada uno de los firmantes.

Al inicio del Programa, el Responsable y el Co-Responsable transferirán el 50% del presupuesto del primer año. No se incluyen para el cálculo del monto de la transferencia las inversiones inmobiliarias, las cuales serán pagadas a partir de la cuenta principal.

Para los siguientes desembolsos, el Gerente de la UGCP y el Administrador deberán presentar al Responsable y al Co-Responsable un informe contable mensual, en los formatos FAS proporcionados por la CTB.

Después de la aprobación por la CTB de tres FAS, el Gerente de la UGCP y el Administrador solicitarán la alimentación de la cuenta operativa en dólares mediante un *Cash Call*, en el formato proporcionado por la CTB, por el monto trimestral definido en el Plan Operativo Anual - POA, aprobado por la EMCL. En caso que la suma requerida difiera de la estipulada en el POA, el *Cash Call* deberá contener un informe financiero explicativo. Luego de aprobarlo, el Responsable y el Co-Responsable procederán a abonar en la cuenta operativa en dólares el monto solicitado. Este procedimiento se aplicará sucesivamente hasta la finalización del Programa.

Queda abierta la opción de abrir cuentas bancarias del programa en Abancay y Huancavelica para lo cual los poderes y firmas, otorgados a los Responsables Regionales serán estipulados en el Manual de Procedimientos del Programa.

Los montos máximos referenciales para efectos de firmas de cheques están definidos en las "Directivas para el Manejo Administrativo y Financiero de los Proyectos en Cogestión".

Por regla general los pagos que deba realizar el Programa se efectuarán en moneda nacional salvo aquellos que por usos y costumbres del mercado deban realizar en USD.

Para gastos cotidianos y de menor cuantía se podrá manejar efectivo en una Caja Chica. Por razones de transparencia (y de seguridad) se debe siempre preferir cancelar una deuda mediante el uso de la cuenta bancaria y minimizar el uso de Caja Chica. Sin embargo, los Gerentes y el Administrador conjuntamente pueden definir un monto de dinero, en efectivo y en moneda nacional, destinado al manejo de Caja Chica, por medio de una decisión e informe interno con copia a la Representación de la CTB.

Los intereses que generen los recursos del Programa serán contabilizados como recursos de éste y podrán ser aplicados a la ejecución de sus actividades.

### **6.3.1. Recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV)**

La recuperación del IGV estará a cargo del Gerente de la UGCP y del Administrador, con el apoyo logístico de la Representación de la CTB, y se realizará en el marco de lo previsto por la legislación peruana respecto de la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuados con financiación de donaciones y cooperación técnica internacional no reembolsable.

Los montos que se recuperen por este concepto se considerarán como recursos del Programa y podrán ser aplicados a la ejecución de sus actividades. Considerando que como resultado del procedimiento vigente para la recuperación del IGV, el último reembolso se producirá con posterioridad a la culminación del Programa, para lo cual será necesario un intercambio de Notas Verbales.

### **6.3.2. Manual de Procedimientos**

La donación belga estará sometida a la legislación peruana vigente. En este marco normativo, los procedimientos administrativos, contables y financieros que se aplicarán para la ejecución del Programa serán establecidos, en los primeros tres meses de la ejecución, en un Manual de Procedimientos que deberá ser aprobado por la EMCL en el que deberá establecerse, entre otros:

- las funciones, responsabilidades del personal del Programa;
- los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios, en función a los requerimientos de la legislación peruana vigente;
- el procedimiento para manejar el inventario de los bienes y equipos;
- las disposiciones y procedimientos para la transferencia, al final de la intervención, de los bienes y equipos.

### **6.3.3. Control y Auditorias**

Tanto los socios como la CTB, tomarán las disposiciones administrativas y presupuestarias necesarias para llevar a cabo controles y evaluaciones administrativas y financieras, realizadas en conjunto o por separado. Cada entidad informará a la EMCL de los resultados de tales controles, auditorias y evaluaciones.

Como medida de seguimiento, se ha propuesto para el presente Programa, llevar a cabo una auditoría cada año. La responsabilidad de la auditoria reposa sobre la EMCL. Los Términos de Referencia de la auditoria serán realizados por la UGCP y aprobados por la EMCL, que procederá a escoger el organismo encargado de ejecutar dicho trabajo.

Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

PRESUPUESTO Aporte Belga (en Euros)		Unidad	Cant.	Monto unitario	TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
A		<b>Generar conglomerados de productores rurales y microempresarios urbanos dinámicos a través del impulso de cadenas productivas con potencial competitivo y del fortalecimiento de las capacidades empresariales, como parte de una estrategia consensuada para el desarrollo regional.</b>			<b>2,440,627</b>		<b>71%</b>	<b>706,346</b>	<b>672,821</b>	<b>633,018</b>	<b>428,442</b>
A	01	<i>Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa</i>			730,790	cogest	21%	175,446	198,244	205,711	151,388
A	01 01	<i>Instituciones y productores logran capacidad de gestión</i>			427,160			85,041	107,839	115,306	118,974
		01 Capacitación, Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	49,780	49,780		7,467	12,445	19,912	9,956
			02 Estudios	fortaitario	1	20,980	20,980	6,294	6,294	6,294	2,098
			03 PPIAC	fortaitario	1	356,400	356,400	71,280	89,100	89,100	106,920
A	01 02	<i>Disponibilidad y uso de información de mercados</i>			50,615			14,501	14,501	14,501	7,113
		01 Capacitación Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	13,675	13,675		3,419	3,419	3,419	3,419
			02 PPIAC	fortaitario	1	36,940	36,940	11,082	11,082	11,082	3,694
A	01 03	<i>Fortalecimiento de las capacidades de oferta local de servicios</i>			253,015			75,904	75,904	75,904	25,301
		01 Capacitación, Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	50,604	50,604		15,181	15,181	15,181	5,060
			02 PPIAC	fortaitario	1	202,411	202,411	60,723	60,723	60,723	20,241
A	02	<i>La Competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional</i>			846,496	cogest	25%	242,247	242,924	238,404	122,921
A	02 01	<i>Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad</i>			455,416			134,348	134,348	134,348	52,373
		01 Consultorías									
			fortaitario	1	45,542	45,542		11,385	11,385	11,385	11,385
			02 Capacitación, Pasantías y Misiones	fortaitario	1	22,771	22,771	6,831	6,831	6,831	2,277
			03 Estudios	fortaitario	1	22,771	22,771	6,831	6,831	6,831	2,277
			04 PPIAC	fortaitario	1	364,333	364,333	109,300	109,300	109,300	36,433
A	02 02	<i>Mejora de la articulación de mercados</i>			150,675			45,956	45,956	41,436	17,328
		01 Inteligencia Comercial									
			fortaitario	1	15,066	15,066		6,026	6,026	1,507	1,507
		03 Comunicación y Concertación									
			fortaitario	1	15,068	15,068		3,767	3,767	3,767	3,767
		04 Capacitación, Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	90,406	90,406		27,122	27,122	27,122	9,041
			05 Estudios	fortaitario	1	30,135	30,135	9,041	9,041	9,041	3,014
A	02 03	<i>Consenso acerca de las necesidades de infraestructura</i>			33,860			9,481	10,158	10,158	4,063
		01 Comunicación y Concertación									
			fortaitario	1	3,386	3,386		339	1,016	1,016	1,016
		02 Estudios									
			fortaitario	1	30,474	30,474		9,142	9,142	9,142	3,047
A	02 04	<i>Asistencia técnica para la consolidación de las cadenas productivas</i>			206,545			52,463	52,463	52,463	49,158
		01 Consultorías									
			fortaitario	1	190,022	190,022		47,505	47,505	47,505	47,505
		02 Intercambio experiencias									
			fortaitario	1	16,524	16,524		4,957	4,957	4,957	1,652
A	03	<i>Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad</i>			199,500	cogest	6%	52,868	52,868	52,868	40,898
A	03 01	<i>Apoyo al sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles</i>			199,500			52,868	52,868	52,868	40,898
		01 Comunicación y concertación									
			fortaitario	1	59,850	59,850		14,963	14,963	14,963	14,963
		02 Estudios									
			fortaitario	1	59,850	59,850		17,955	17,955	17,955	5,985
		03 Capacitación, Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	79,800	79,800		19,950	19,950	19,950	19,950
A	04	<i>Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local.</i>			663,841	cogest	19%	235,785	178,785	136,035	113,235
A	04 01	<i>Apoyo a la institucionalización de las OMPES</i>			327,750			151,763	94,763	52,013	29,213
		01 Consultorías									
			fortaitario	1	38,000	38,000		9,500	9,500	9,500	9,500
		02 Comunicación y Concertación									
			fortaitario	1	33,250	33,250		8,313	8,313	8,313	8,313
		03 Capacitación, Pasantías y Misiones									
			fortaitario	1	114,000	114,000		34,200	34,200	34,200	11,400
		04 Equipamiento									
			fortaitario	1	142,500	142,500		99,750	42,750	0	0
A	04 02	<i>Asistencia técnica en DEL a gobiernos locales</i>			336,091			84,023	84,023	84,023	84,023
		01 Coordinación de OMPES									
			fortaitario	1	136,800	136,800		34,200	34,200	34,200	34,200
		02 Consultorías									
			fortaitario	1	176,700	176,700		44,175	44,175	44,175	44,175
		03 Intercambio experiencias									
			fortaitario	1	22,591	22,591		5,648	5,648	5,648	5,648
Y		<b>Reserva presupuestaria (max 5% * total de actividades)</b>			<b>122,031</b>		<b>4%</b>	<b>-</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>
Y	01	<i>Reserva presupuestaria</i>			122,031	cogest	4%	-	40,677	40,677	40,677
Y	01 01	<i>Reserva presupuestaria COGESTION</i>			122,031			0	40,677	40,677	40,677

## 7. Marco Lógico

**OBJETIVO GLOBAL:** Aumentar el empleo y los ingresos de los pequeños productores rurales y de los microempresarios urbanos a nivel regional.

Resultados	Metas	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos Críticos
<p><b>Objetivo Específico</b> Generar conglomerados de productores rurales y microempresarios urbanos dinámicos a través del impulso de cadenas productivas con potencial competitivo y del fortalecimiento de las capacidades empresariales, como parte de una estrategia consensuada para el desarrollo regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores son conscientes de las ventajas de la asociatividad y la formalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de organizaciones de productores rurales y microempresarios organizados en las cadenas productivas seleccionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de Medio Término y de Impacto del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Resultados	Metas	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos Críticos
<p><i>R.1. "Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores logran una mayor capacidad de gestión empresarial y de negociación.</li> <li>Productores organizados en las cadenas productivas seleccionadas disponen y usan información de mercados.</li> <li>Instituciones públicas y privadas (incl. ONGs) proveen, de manera eficiente, servicios a las cadenas productivas.</li> </ul>	<p><u>Actores Directos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalización (RUC)</li> <li>Mejora de nivel de ventas (volumen &amp; valor <math>\geq</math> 10% anual) de los productores vinculados a las cadenas productivas seleccionadas</li> <li>Nivel de Satisfacción de los Productores sobre los SDE recibidos</li> <li>Porcentaje creciente de los costos de SDE asumidos por los productores (10 puntos porcentuales anuales)</li> </ul> <p><u>Actores Indirectos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque de cadenas productivas implementado en las estrategias institucionales</li> <li>Disponibilidad creciente de proveedores locales de SDE</li> <li>Nivel de Satisfacción de las instituciones sobre los SDE ofertados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de consultas realizadas a Sistemas de Información de Mercado del CCA y las OMPEs, apoyados por el Programa</li> <li>Registros de Ventas, según documentos</li> <li>Contrato de Prestación de Servicios</li> <li>Encuestas de Satisfacción de Cliente</li> <li>Reportes Semestrales de Seguimiento CSE</li> <li>Memoria Anual CSE</li> <li>Estudio de Base sobre Grupos Meta del Programa</li> <li>Evaluación de Medio Término</li> <li>Estudio de Impacto del Programa.</li> <li>Plan Operativo e Informes de las Instituciones</li> <li>Número de contratos suscritos entre productores y proveedores de SDE</li> <li>Acta de Reuniones Semestrales del Comité Coordinación Regional (CCR)</li> <li>Reportes Semestrales de Seguimiento CSE</li> <li>Memoria Anual CSE</li> <li>Evaluación de Medio Término</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El entorno macroeconómico se muestra estable y propicio para la inversión privada.</li> <li>La política fiscal a nivel central permite la inversión pública en infraestructura orientada a la provisión de servicios que promueven la competitividad.</li> <li>El proceso de descentralización permite que los gobiernos regionales y locales asuman de manera efectiva y eficiente sus roles.</li> </ul>

### Actividades

1. Capacitación, pasantías y misiones
2. Estudios
3. Programa de pequeñas intervenciones accesibles por concurso PPIAC

Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

Resultados	Metas	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos Críticos
<i>R.2. "La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional."</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores se asocian para mejorar su participación en la cadena productiva</li> <li>Las cadenas productivas son competitivas y sostenibles</li> <li>Hay mayor confianza, transparencia y equidad entre los actores involucrados en las cadenas productivas</li> <li>Las cadenas productivas mejoran su articulación al mercado</li> <li>Se ha incorporado una visión de mediano y largo plazo en las cadenas productivas</li> <li>Existencia de un espacio de concertación vinculado a las cadenas productivas</li> <li>Existe concordancia entre las cadenas productivas seleccionadas y las estrategias regionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de productores en las cadenas productivas organizados empresarialmente</li> <li>Incremento del volumen (&gt;= 10% anual) y valor de ventas de las cadenas productivas</li> <li>Incremento de rentabilidad de la Cadena productiva</li> <li>Acuerdos formales de transacción entre los actores de las cadenas productivas</li> <li>Acceso equitativo a las oportunidades generadas (ingresos, empleo, servicios) por las cadenas productivas</li> <li>Mesas de Concertación establecidas y consolidadas en cada cadena productiva</li> <li>Existencia y alcance de la difusión de las estrategias regionales de competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padrón de Asociados en las cadenas productivas</li> <li>Registros de Ventas, según documentos</li> <li>Estudios de costos y análisis de rentabilidad por cadena productiva</li> <li>Contratos y Ordenes de Pedido</li> <li>Registro de Reclamos</li> <li>Liquidaciones de Contratos y Pedidos</li> <li>Informes de Gestión de los Gerentes de las Cadenas Productivas</li> <li>Reportes Semestrales de Seguimiento CSE</li> <li>Memoria Anual CSE</li> <li>Estudio de Base del Programa</li> <li>Evaluación de Medio Término</li> <li>Estudio de Impacto del Programa</li> <li>Plan de Trabajo de la cadena productiva ("Plan de Negocios")</li> <li>Documentación relativa a estrategias de competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El entorno macroeconómico se muestra estable y propicio para la inversión privada.</li> <li>La política fiscal a nivel central permite la inversión pública en infraestructura orientada a la provisión de servicios que promueven la competitividad.</li> <li>El proceso de descentralización permite que los gobiernos regionales y locales asuman de manera efectiva y eficiente sus roles.</li> </ul>

Actividades.

1. Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad
2. Mejora de la articulación de mercados
3. Consenso acerca de las necesidades de infraestructura
4. Asistencia técnica para la consolidación de cadenas productivas

Resultados	Metas	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos Críticos
<i>R.3. "Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia compartida institucionalmente en torno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad."</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno Regional y Direcciones Sectoriales apoyan las propuestas regionales para el desarrollo de las cadenas productivas seleccionadas.</li> <li>Redes interinstitucionales locales impulsan el desarrollo regional en función de las cadenas productivas seleccionadas.</li> <li>Los Comités de Coordinación Regional (CCR) están establecidos y son reconocidos como espacios de concertación regional</li> <li>El Programa apoya y se articula con los Consejos Regionales de Competitividad (CRC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en infraestructura básica ligada a las cadenas productivas seleccionadas.</li> <li>Número de actividades ejecutadas concertadamente por Redes (de instituciones públicas y privadas) por producto, con efectos en las cadenas seleccionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Regional de Competitividad</li> <li>Presupuesto regional y local, así como obras de infraestructura económica ejecutadas</li> <li>Normas establecidas en relación a cadenas productivas</li> <li>Reportes Semestrales de Seguimiento CSE</li> <li>Memoria Anual CSE</li> <li>Evaluación de Medio Término</li> <li>Informes de Secretaría Técnica del Consejo Regional de Competitividad (CRC)</li> <li>Actas del CCR</li> <li>Estudio de base</li> <li>Estudio de impacto del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El entorno macroeconómico se muestra estable y propicio para la inversión privada.</li> <li>La política fiscal a nivel central permite la inversión pública en infraestructura orientada a la provisión de servicios que promueven la competitividad.</li> <li>El proceso de descentralización permite que los gobiernos regionales y locales asuman de manera efectiva y eficiente sus roles.</li> </ul>

Actividades.

1. Apoyo al sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles



Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

Resultados	Metas	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos Críticos
R.4. "Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el Desarrollo Económico Local."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las OMPEs promueven el Desarrollo Económico Local y las cadenas productivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero de OMPE institucionalizadas y consolidadas que promueven el Desarrollo Económico Local, bajo el enfoque de cadenas Productivas</li> <li>Presupuesto asignado a obras de infraestructura económico-productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resoluciones municipales de creación de la OMPE</li> <li>Reglamento de operación y funciones de la OMPE</li> <li>Presupuesto local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El entorno macroeconómico se muestra estable y propicio para la inversión privada.</li> <li>La política fiscal a nivel central permite la inversión pública en infraestructura orientada a la provisión de servicios que promueven la competitividad.</li> <li>El proceso de descentralización permite que los gobiernos regionales y locales asuman de manera efectiva y eficiente sus roles.</li> </ul>

Actividades.

1. Apoyo a la institucionalización de las OMPEs.
2. Asistencia técnica en Desarrollo Económico Local DEL a gobiernos locales

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Planificación de la implementación**

La implementación del programa requiere de una planificación que nos deje en claro la manera de enfocar las diferentes acciones a tomar en el desarrollo del mismo por lo que a continuación explicamos de manera resumida estos enfoques.

#### **Actividades**

El Programa contempla la realización de actividades de capacitación, de contratación de consultorías, de estudios. Buscará también la concertación entre instituciones y la comunicación e inteligencia comercial. El apoyo a los gobiernos locales para la implementación de las OMPEs. Como herramienta del desarrollo económico local. Los gastos imputados a estos rubros son variables a lo largo de los cuatro años de la intervención.

#### **Personal**

El personal idóneo, seleccionado de acuerdo a las necesidades del programa. Los costos de personal se refieren a las remuneraciones de la Unidad Ejecutora que está a cargo de los tres Centros de Servicios. El personal de la Unidad Ejecutora está conformado por, un director-gerente, el sub-gerente, los coordinadores de artesanía y turismo y de agronegocios, los coordinadores DEL de Huancavelica y Abancay, un administrador, un contador y tres choferes. Dos asistentes técnico-administrativos y una secretaria serán contratados por los ministerios de la contraparte local.

#### **Otros costos de operación**

Se incluye en otros costos de operación, los costos de equipamiento de la Unidad Ejecutora presupuestados para los dos primeros años del Programa. Están igualmente incluidos los gastos de mantenimiento, así como los gastos de viaje y viáticos de los Gerentes y coordinadores dentro y fuera de la región para el funcionamiento de los cuatro años de la intervención.

#### **Costos de evaluación y monitoreo**

Entre los costos de evaluación se incluye la realización de un estudio de base y otro de impacto así como dos evaluaciones, una a mitad y otra al término del Programa.

## Anexo 2 - Presupuesto detallado por resultado y actividad y por formulario de gestión

Es necesario indicar que en el presente presupuesto se consignan, en la parte de "Coordinación", los egresos correspondientes a las bonificaciones adicionales que se otorgan a los profesionales que funcionalmente asumen las responsabilidades del cargo de sub-gerencia y de coordinación de sub-sedes. Por otra parte, los dos profesionales que asumen responsabilidad a nivel del resultado 4 (DEL) se registran en las partidas correspondientes al resultado 4, bajo el concepto de consultorías.

### Aporte Peruano

PRESUPUESTO Aporte Peruano (en Euros)			Unidad	Cant.	Monto unitario	TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Z		Medios generales				64,800		100%	16,200	16,200	16,200	16,200
Z	01	Gastos de personal				64,800		100%	16,200	16,200	16,200	16,200
Z	01	Personal nacional				64,800			16,200	16,200	16,200	16,200
		Asistentes (2) y Secretaria	h/mes	144	450	64,800			16,200	16,200	16,200	16,200
<b>TOTAL GENERAL - Aporte Peruano</b>						<b>64,800</b>		<b>100%</b>	<b>16,200</b>	<b>16,200</b>	<b>16,200</b>	<b>16,200</b>



Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

PRESUPUESTO Aporte Belga (en Euros)				TOTAL	Modo de ejecución	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Z			<b>Medios generales</b>	<b>987,343</b>		<b>29%</b>	<b>309,692</b>	<b>243,517</b>	<b>203,517</b>	<b>230,617</b>
Z	01		<i>Gastos de personal</i>	<i>453,600</i>	<i>coigest</i>	<i>13%</i>	<i>113,400</i>	<i>113,400</i>	<i>113,400</i>	<i>113,400</i>
Z	01	01	Personal nacional	453,600			113,400	113,400	113,400	113,400
			Gerente	h./mes 48 4,200	201,600		50,400	50,400	50,400	50,400
			Sub Gerente	h./mes 48 400	19,200		4,800	4,800	4,800	4,800
			Coordinadores zonales (2)	h./mes 96 250	24,000		6,000	6,000	6,000	6,000
			Contador	h./mes 48 1,300	62,400		15,600	15,600	15,600	15,600
			Choferes (3)	h./mes 144 350	50,400		12,600	12,600	12,600	12,600
			Administrador	h./mes 48 2,000	96,000		24,000	24,000	24,000	24,000
Z	02		<i>Inversiones</i>	<i>115,575</i>	<i>coigest</i>	<i>3%</i>	<i>81,750</i>	<i>25,675</i>	<i>5,675</i>	<i>2,475</i>
Z	02	01	Vehículos	unidad 3 20,000	60,000		40,000	20,000	0	0
Z	02	02	Mobiliario		5,000		5,000	-	-	-
			Oficina Ayacucho	forfaitario 1 700	700		700	0	0	0
			Oficina Apurímac	forfaitario 1 2,150	2,150		2,150	0	0	0
			Oficina Huancavelica	forfaitario 1 2,150	2,150		2,150	0	0	0
Z	02	03	Equipos de oficina	forfaitario	31,075		31,075	-	-	-
			Oficina Ayacucho	forfaitario 1 14,385	14,385		14,385	0	0	0
			Oficina Apurímac	forfaitario 1 9,345	9,345		9,345	0	0	0
			Oficina Huancavelica	forfaitario 1 7,345	7,345		7,345	0	0	0
Z	02	04	Varios	forfaitario	19,500		5,675	5,675	5,675	2,475
			Libros y documentos	forfaitario 1 3,500	3,500		875	875	875	875
			Capacitación (becas personal UGCP)	unidad 16 1,000	16,000		4,800	4,800	4,800	1,600
Z	03		<i>Gastos de funcionamiento</i>	<i>174,168</i>	<i>coigest</i>	<i>5%</i>	<i>43,542</i>	<i>43,542</i>	<i>43,542</i>	<i>43,542</i>
Z	03	01	Viajes y Viáticos regionales	forfaitario 1 8,360	8,360		2,090	2,090	2,090	2,090
Z	03	02	Viajes y Viáticos Lima	forfaitario 1 25,511	25,511		6,378	6,378	6,378	6,378
Z	03	03	Telefono y correo	forfaitario 1 18,100	18,100		4,525	4,525	4,525	4,525
Z	03	04	Luz y agua	forfaitario 1 5,100	5,100		1,275	1,275	1,275	1,275
Z	03	05	Limpieza, mantenimiento y materiales	forfaitario 1 18,297	18,297		4,574	4,574	4,574	4,574
Z	03	06	Mantenimiento y combustible vehículo	forfaitario 1 40,000	40,000		10,000	10,000	10,000	10,000
Z	03	07	Alquiler local	forfaitario 3 9,600	28,800		7,200	7,200	7,200	7,200
Z	03	08	Seguros	forfaitario 1 30,000	30,000		7,500	7,500	7,500	7,500
Z	04		<i>Evaluación, Monitoreo y Seguimiento</i>	<i>244,000</i>		<i>7%</i>	<i>71,000</i>	<i>60,900</i>	<i>40,900</i>	<i>71,200</i>
Z	04	01	<i>Evaluaciones</i>		128,000		49,500	29,500	9,500	39,500
			Evaluación interna y planificación	forfaitario 1 30,000	30,000	<i>coigest</i>	7,500	7,500	7,500	7,500
			Apoyo administrativo	forfaitario 1 8,000	8,000	<i>coigest</i>	2,000	2,000	2,000	2,000
			Evaluación medio término y final	unidad 2 25,000	50,000	<i>regie</i>	0	20,000	0	30,000
			Estudio de base y de impacto	unidad 2 20,000	40,000	<i>coigest</i>	40,000	0	0	0
Z	04	02	<i>Auditorías</i>		30,000		-	9,900	9,900	10,200
			Auditorías	forfaitario 3 10,000	30,000	<i>coigest</i>	0	9,900	9,900	10,200
Z	04	03	<i>Monitoreo y Seguimiento</i>		70,000	<i>regie</i>	17,500	17,500	17,500	17,500
			Unidad de Monitoreo Externo	unidad 4 11,500	46,000		11,500	11,500	11,500	11,500
			Coaching CTB-Lima	unidad 16 1,500	24,000		6,000	6,000	6,000	6,000
Z	04	04	<i>Reuniones EMCL</i>		16,000	<i>coigest</i>	4,000	4,000	4,000	4,000
			Reuniones EMCL	unidad 8 2,000	16,000		4,000	4,000	4,000	4,000
<b>TOTAL EJECUCION</b>					<b>3,427,969</b>		<b>1,016,037</b>	<b>916,338</b>	<b>836,535</b>	<b>659,059</b>
<b>RESERVA</b>					<b>122,031</b>		<b>-</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>
<b>TOTAL GENERAL - Aporte Belga</b>					<b>3,550,000</b>		<b>1,016,037</b>	<b>957,015</b>	<b>877,212</b>	<b>699,736</b>

<b>REGIE</b>	<b>120,000</b>
<b>COGESTION</b>	<b>3,430,000</b>

Misión de Formulación de la Segunda Fase  
del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

PRESUPUESTO TOTAL (en Euros)			TOTAL	Modo de ejecución	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
A		Generar conglomerados de productores rurales y microempresarios urbanos dinámicos a través del impulso de cadenas productivas con potencial competitivo y del fortalecimiento de las capacidades empresariales, como parte de una estrategia consensuada para el desarrollo regional.	2,440,627		706,346	672,821	633,018	428,442
A	01	Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa	730,790	coigest	175,446	198,244	205,711	151,388
A	01 01	Instituciones y productores logran capacidad de gestión	427,160		85,041	107,839	115,306	118,974
A	01 02	Disponibilidad y uso de información de mercados	50,615		14,501	14,501	14,501	7,113
A	01 03	Fortalecimiento de las capacidades de oferta local de servicios	253,015		75,904	75,904	75,904	25,301
A	02	La Competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional	846,496	coigest	242,247	242,924	238,404	122,921
A	02 01	Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad	455,416		134,348	134,348	134,348	52,373
A	02 02	Mejora de la articulación de mercados	150,675		45,956	45,956	41,436	17,328
A	02 03	Consenso acerca de las necesidades de infraestructura	33,860		9,481	10,158	10,158	4,063
A	02 04	Asistencia técnica para la consolidación de las cadenas productivas	206,545		52,463	52,463	52,463	49,158
A	03	Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad	199,500	coigest	52,868	52,868	52,868	40,898
A	03 01	Apoyo al sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles	199,500		52,868	52,868	52,868	40,898
A	04	Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local..	663,841	coigest	235,785	178,785	136,035	113,235
A	04 01	Apoyo a la institucionalización de las OMPES	327,750		151,763	94,763	52,013	29,213
A	04 02	Asistencia técnica en DEL a gobiernos locales	336,091		84,023	84,023	84,023	84,023
Y		Reserva presupuestaria (max 5% * total de actividades)	122,031		-	40,677	40,677	40,677
Y	01	Reserva presupuestaria	122,031	coigest	-	40,677	40,677	40,677
Y	01 01	Reserva presupuestaria COGESTION	122,031		0	40,677	40,677	40,677
Z		Medios generales	987,343		309,692	243,517	203,517	230,617
Z	01	Gastos de personal	453,600	coigest	113,400	113,400	113,400	113,400
Z	01 01	Personal nacional	453,600		113,400	113,400	113,400	113,400
		Gerente	201,600		50,400	50,400	50,400	50,400
		Sub Gerente	19,200		4,800	4,800	4,800	4,800
		Coordinadores zonales (2)	24,000		6,000	6,000	6,000	6,000
		Contador	62,400		15,600	15,600	15,600	15,600
		Choferes (3)	50,400		12,600	12,600	12,600	12,600
		Administrador	96,000		24,000	24,000	24,000	24,000
Z	02	Inversiones	115,575	coigest	81,750	25,675	5,675	2,475
Z	02 01	Vehiculos	60,000		40,000	20,000	0	0
Z	02 02	Mobiliario	5,000		5,000	-	-	-
Z	02 03	Equipos de oficina	31,075		31,075	-	-	-
Z	02 04	Varios	19,500		5,675	5,675	5,675	2,475
Z	03	Gastos de funcionamiento	174,168	coigest	43,542	43,542	43,542	43,542
Z	03 01	Viajes y Viáticos regionales	8,360		2,090	2,090	2,090	2,090
Z	03 02	Viajes y Viáticos Lima	25,511		6,378	6,378	6,378	6,378
Z	03 03	Telefono y correo	18,100		4,525	4,525	4,525	4,525
Z	03 04	Luz y agua	5,100		1,275	1,275	1,275	1,275
Z	03 05	Limpieza, mantenimiento y materiales	18,297		4,574	4,574	4,574	4,574
Z	03 06	Mantenimiento y combustible vehiculo	40,000		10,000	10,000	10,000	10,000
Z	03 07	Alquiler local	28,800		7,200	7,200	7,200	7,200
Z	03 08	Seguros	30,000		7,500	7,500	7,500	7,500
Z	04	Evaluación, Monitoreo y Seguimiento	244,000		71,000	60,900	40,900	71,200
Z	04 01	Evaluaciones	128,000		49,500	29,500	9,500	39,500
Z	04 02	Auditorias	30,000		-	9,900	9,900	10,200
Z	04 03	Monitoreo y Seguimiento	70,000	regie	17,500	17,500	17,500	17,500
Z	04 04	Reuniones EMCL	16,000	coigest	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>TOTAL EJECUCION</b>			<b>3,427,969</b>		<b>1,016,037</b>	<b>916,338</b>	<b>836,535</b>	<b>659,059</b>
<b>RESERVA</b>			<b>122,031</b>		<b>-</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>	<b>40,677</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>3,550,000</b>		<b>1,016,037</b>	<b>957,015</b>	<b>877,212</b>	<b>699,736</b>

120,000
3,430,000

### Anexo 3 - Cronograma

Item	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
R.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuar Asistencia Técnica a productores para culminar campaña agrícola. (PPIAC y CO)</li> <li>○ Organización de nuevos actores en nuevos ámbitos, para próxima campaña (E y CO)</li> </ul>	XXXX	XXXX	XXXX	XX		
				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
R.2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuar con apoyo gerencial a cadenas de I fase.(PPIAC Y CO)</li> <li>○ Análisis de cadenas en las tres regiones (CO)</li> <li>○ Plan de trabajo para cada cadena priorizada (CO)</li> </ul>	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
R.3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convocatoria a CCI (CON)</li> <li>○ Elaboración de reglamento de CCI (CO)</li> <li>○ Reunión CCI (CON).</li> <li>○ Diagnostico de Ofertantes de servicios en nuevos ámbitos (CO)</li> </ul>	XXXX	XXXX				
				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
R.4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seguimiento a OMPES establecidas (PRODECO) (CO)</li> <li>○ Visita a alcaldes y presentación de propuesta.(CON, CO)</li> <li>○ Convenios con municipalidades(CON Y CO)</li> </ul>	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
					XX	XX	XX
Ofic.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conformación de UGCP (CON)</li> <li>○ Adquisiciones y contrataciones de local, vehículos, materiales , etc (CO Y CON)</li> <li>○ Elaboración de procedimientos operativos y administrativos (CO)</li> <li>○ Elaboración informe semestral (CON Y CO)</li> <li>○ Elaboración POA 2,008 (CON Y CO)</li> <li>○ Implementación de actividades según procedimientos (E, CON, CO, CAP Y PPIAC)</li> </ul>	XXXX	XXXX				
		XXXX	XXXX	XXXX			
			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
							XXXX
							XXXX
							XXXX
M&E	○ Diseño de de sistema de		XXXX	XXXX	XXXX		

Misión de Formulación de la Segunda Fase  
 del "Programa de Centros de Servicios Empresariales No Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica (CSE)"

Item	ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
	seguimiento y monitoreo. (CO)						
	○ Implementación de sistema de seguimiento y monitoreo. (PPIAC)					XXXX	XXXX
	○ Reunión de EMCL(comité de gestión y CDP) (CON)	X	X				X
	○ Elaboración de Línea de Base			XXXX	XXXX	XXXX	



## **Anexo 4 - Descripción de perfiles y TdR de personal contratado**

### **Gerente (Ofic. Ayacucho)**

- Amplia experiencia y conocimiento de cadenas productivas;
- Amplia experiencia en articulación comercial y de mercados;
- Amplia experiencia de trabajo en el sector rural andino;
- Experiencia en (acceso a) servicios financieros;
- Buen conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Buen conocimiento de desarrollo económico local;
- Economista, administrador de empresas o agrónomo (o similar).

### **Sub – Gerente / Responsable del Componente DEL (Ofic. Abancay)**

- Amplia experiencia y conocimiento de desarrollo económico local;
- Amplia experiencia en Desarrollo Institucional y Reforzamiento Organizacional;
- Amplia experiencia de trabajo en las zonas rurales del ande peruano;
- Buen conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Buena capacidad de generar espacios de concertación público-privada;
- Buena experiencia de cadenas productivas;
- Dominio del idioma quechua;
- Socio-economista, geógrafo social, planificador (o similar).

### **Coordinador de Artesanía y Turismo (Ofic. Ayacucho)**

- Amplia experiencia y conocimiento de conglomerados en artesanía y turismo;
- Amplia experiencia en articulación comercial y de mercados;
- Amplia experiencia de trabajo en el sector rural andino;
- Experiencia en (acceso a) servicios financieros y eventual interlocutor de los demandantes potenciales de microcrédito;
- Algún conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Algún conocimiento de desarrollo económico local;
- Economista, administrador de empresas o agrónomo (o similar).

### **Coordinador Agronegocios (Ofic. Huancavelica)**

- Amplia experiencia y conocimiento de cadenas productivas;
- Amplia experiencia en articulación comercial y de mercados;
- Amplia experiencia de trabajo en el sector rural andino;
- Experiencia en (acceso a) servicios financieros y eventual interlocutor de los demandantes potenciales de microcrédito;
- Algún conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Algún conocimiento de desarrollo económico local;
- Economista, administrador de empresas o agrónomo (o similar).

La función de convencimiento en torno al menor riesgo que representan las cadenas productivas apoyadas por el Programa le compete al Coordinador de Agronegocios, quien podrá actuar como interlocutor de los demandantes potenciales de crédito ante las IFIs.

### **Coordinador DEL (2) / (Ofic. Huancavelica y Abancay)**

- Experiencia y conocimiento de desarrollo económico local;
- Experiencia en Desarrollo Institucional y Reforzamiento Organizacional;
- Experiencia de trabajo en las zonas rurales del ande peruano;

- Buen conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Capacidad de generar espacios de concertación público-privadas;
- Experiencia en cadenas productivas;
- Dominio del idioma quechua;
- Socio-economista, geógrafo social, planificador (o similar).

**Asistente Técnico-administrativo (2) / (Ofic. Huancavelica y Abancay)**

- experiencia y conocimiento de cadenas productivas;
- experiencia en articulación comercial y de mercados;
- amplia experiencia de trabajo en el sector rural andino;
- algún conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- algún conocimiento de desarrollo económico local;
- conocimiento de procedimientos administrativos
- Economista, administrador de empresas o agrónomo (o similar).

**Administrador (Ofic. Ayacucho)**

- Amplio conocimiento de procedimientos administrativos
- Algún conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Experiencia de trabajo con la cooperación internacional
- Administrador

**Contador - Rendición de Cuentas a CTB (Ofic. Ayacucho)**

- Amplio conocimiento de procedimientos administrativos y contables
- Algún conocimiento del marco institucional a nivel regional;
- Experiencia de trabajo con la cooperación internacional
- Contador Público Colegiado (CPC)

**Secretaria (Ofic. Ayacucho)**

- Buena formación secretarial
- Amplio dominio de ofimática (MS-Windows; MS-Office Standard: Word, Excel y Power Point; Internet)
- Conocimiento de procedimientos administrativos y contables

**Chofer (3) / (Ofic. Ayacucho, Abancay y Huancavelica)**

- Dominio del idioma quechua;
- Amplia experiencia de trabajo en las zonas rurales del ande peruano
- Licencia Profesional de Manejo (Camioneta Rural)

## Anexo 5 - Relación de Entrevistados

Lugar y Fecha	Nombre (Organización)
Lima, 31-10-2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yves Cordier (Representante residente de la CTB)</li> <li>• Librecht van Hemelrijck (Coordinador de TRIAS)</li> </ul>
Lima, 3-11-2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guillermo Maraví (Gerente del Programa CSA)</li> </ul>
Lima, 3-11-2006 (Reunión CDP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carlos Ferraro (Director Gral. Industria, PRODUCE)</li> <li>• Isaías Flores Palomino (Innovación Tecnológica, MINCETUR)</li> <li>• Roxana Ramos Paz (Dirección Nacional MyPE, MTPE)</li> <li>• Paskal Vandebussche (Asesor Cooperación Técnica, MTPE)</li> <li>• Pierre Charlier (Agregado de Cooperación, Embajada de Bélgica)</li> </ul>
Ayacucho, 4-11-06 (Reunión UDG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raúl Sayas Silva (Especialista en Agro-negocios, CSA)</li> <li>• Antonio Vásquez B. (Especialista en Artesanía y Turismo, CSA)</li> </ul>
Ayacucho, 4-11-06 (Cadena textil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelly Torres (Gerente de la cadena textil, CSA)</li> <li>• Alfonso Sulca Chavez (Coordinador de la mesa textil, CSA)</li> <li>• otros representantes de empresas asociativas (Carta SAC, Colloriti, Rimac Maki, etc.)</li> </ul>
Quinua, 5-11-2006 (Cadena cerámica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javier Navarro (Gerente de la cadena de cerámica, CSA)</li> </ul>
Luricocha, 5-11-06 (Cadena palta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martha Risco (Gerente de la cadena de palta, CSA)</li> <li>• Luz Amanda Valdez (Regidora del distrito Luricocha)</li> <li>• José Sánchez (Ofertante de AT del Programa CSE)</li> <li>• Wilfredo Loayza (Ofertante de AT del Programa CSE)</li> <li>• Julian (Productor APROPAL)</li> <li>• Varios otros productores</li> </ul>
Huanta, 5-11-06 (Cadena pimiento piquillo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hugo Avalos (Gerente de la cadena de pimiento piquillo)</li> <li>• Varios productores (15)</li> </ul>
Manallasac, 6-11-06 (Cadena papa nativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• William Castillo (Ofertante de AT del Programa CSE)</li> <li>• Juan Medina (Ofertante de AT del Programa CSE)</li> <li>• Cristian Oriundo (Asoc. Pampa Verde, presidente)</li> <li>• Santiago Cisneros (Asoc. Pampa Verde, secretario)</li> <li>• Miguel Fernandez (Asoc. Tikanka, presidente)</li> <li>• Teofilo Gómez (Asoc. Tikanka, socio)</li> <li>• Jorge Ayahui</li> <li>• Varios otros productores</li> </ul>
Cusibamba, 6-11-04 (Cadena lácteos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carolina Rojas (Ofertante de AT del Programa CSA)</li> <li>• Juan Mendoza (Ofertante de AT del Programa CSA)</li> <li>• Alejandro Rojas (Empresa asociativa Satica)</li> <li>• Santos Muñoz (Empresa asociativa ECAISAS)</li> <li>• Damián Arango G.</li> <li>• Varios otros productores</li> </ul>
DIRCETUR, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedro Huamani Oré (Director Regional DIRCETUR)</li> </ul>

<b>Lugar y Fecha</b>	<b>Nombre (Organización)</b>
Mi Empresa, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelly Macizo (Mi Empresa, MTPE)</li> <li>• Miro Castro (Mi Empresa, MTPE)</li> </ul>
Gobierno Regional, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fina Torres (Subgerente Desarrollo Económico)</li> <li>• Hugo Taipe y otros</li> </ul>
CRAC Los Libertadores, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• José Quiérela (CRAC Los Libertadores, Gerente)</li> <li>• Martín y otros</li> </ul>
DIRIND, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustavo Huamán C. (Director Regional PRODUCE)</li> </ul>
CCA, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clelia Gálvez (Gerente del CCA)</li> <li>• José de la Cruz (Red de Artesanía CCA)</li> <li>• Aníbal Baltoro (Red de Turismo CCA)</li> <li>• Juan Pérez (Red de Desarrollo Productivo CCA)</li> <li>• Bernadette Kurte (Asesora DED de la Red de Turismo CCA)</li> <li>• Carlos Gutiérrez (Secretario Técnico CCA)</li> <li>• Alfonso Sulca (Mesa Técnica Textil)</li> <li>• Varios otros productores</li> </ul>
SNV, Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricardo Ordoñez (Asesor en Desarrollo Económico, SNV)</li> </ul>
Ayacucho, 7-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaime Navarro (Gerente cadena de cerámica CSA)</li> <li>• Jaime Villanueva (Gerente cadena de papa nativa CSA)</li> <li>• Martha Risco (Gerente cadena de palta CSA)</li> <li>• Carolina Rojas (Gerente cadena de lácteos CSA)</li> <li>• Hugo Avalos (Gerente cadena de pimiento piquillo CSA)</li> <li>• César Luis (OAT cadena de arveja)</li> <li>• William Castillo (OAT cadena de papa nativa)</li> <li>• José Sánchez (OAT cadena de palta)</li> <li>• Loayza (OAT cadena de lácteos)</li> <li>• Tony Vivanco (Consultor Plan de negocios?)</li> <li>• Eddy Guillen (Consultor de turismo)</li> <li>• Waldo Cenhuá (Consultor IDESI)</li> <li>• Edwin Almeida (Consultor IDESI)</li> </ul>
OMPE Ancohuayllo - Uripa, Provincia de Chincheros, Apurímac 8-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernando Candia (Director de PRODECO)</li> <li>• Otros (Promotor de la OMPE; Experto local de lácteos; Experto local de cuyes; Teniente Alcalde)</li> </ul>
OMPE Ranracancha, Provincia de Chincheros, 8-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisanto (Promotor de la OMPE)</li> <li>• Otros (Experto local de lácteos; Experto local de cuyes; Alcalde + varios regidores)</li> </ul>

<b>Lugar y Fecha</b>	<b>Nombre (Organización)</b>
PRODECO, Andahuaylas, 9-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ananí (Especialista de mercado PRODECO)</li> <li>• Dercy (Especialista agropecuario PRODECO)</li> <li>• Roger (Administrador de PRODECO)</li> </ul>
OMPE Pacucha, Andahuaylas, 9- 11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lino (Promotor de la OMPE y cooperativa de servicios múltiples de Pacucha)</li> <li>• Roque (Teniente Alcalde)</li> <li>• Sr. Baca (representante del alcalde Prof. Mauro Medina)</li> <li>• Otros (Experto local de quinua/quiwicha; Experto local de cuyes; Experto de pastos &amp; forraje)</li> </ul>
Andahuaylas, 9-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Christian Candela Barra (Coordinador Apurimac de CESAL)</li> <li>• José Santos de la Torre (Asistente técnico CESAL)</li> <li>• Reinaldo Malpartida (CEPRODECH)</li> <li>• Freddy Ugarte Aguilar (Director Ejecutivo ADEA-Andahuaylas)</li> <li>• Flor de Maria Herrera (Consultor de ADEA)</li> <li>• Alfonso Palomino (Funcionario del MINAG-DPA)</li> <li>• Alfredo Vásquez (Técnico PRA kiwicha / menestras)</li> <li>• Otros representantes de organizaciones aliadas</li> </ul>
Andahuaylas, 9-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios ofertantes de servicios (PEL y EL):</li> </ul>
ADEA, Abancay, 10-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• José Medrano (Director ejecutivo ADEA-Abancay)</li> <li>• Gerardo Castellanos (Coordinador SDE)</li> <li>• Danilo (Promotor SDE)</li> <li>• Rodolfo Márquez (Técnico PRA)</li> <li>• Bisquer Perez (Técnico PRA)</li> <li>• Otros representantes de empresas asociativas, ONGs y del gobierno regional de Apurimac</li> </ul>
DESCO, Huancavelica 13- 11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gissela Ottone (Coordinadora Componente Transformación y Comercialización, Programa de Desarrollo Huancavelica)</li> </ul>
Proyecto PRA, Huancavelica 13- 11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fanny Mosquera (PRA)</li> <li>• Carlos Sánchez (PRA)</li> </ul>
DIRCETUR, Huancavelica 14- 11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roberto Tovar (Director Regional de Artesanía)</li> <li>• Marino Padilla (Director Regional de Turismo)</li> <li>• Gregorio Enríquez (Asociación de Artesanos de Huancavelica)</li> <li>• Sonia Fernández (Empresa "Colecciones Artesanales")</li> <li>• Valentina Yance (Artesanías de Ayanccocho)</li> <li>• Zenobia de la Cruz (Asoc. Artesanal "Los Chutos" de Yauli)</li> <li>• Nilda López Vergara (Artesana)</li> <li>• Marlene Carhuapoma (Artesana)</li> </ul>
APROAL, Huancavelica 14- 11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julio Requena (APROAL – Asociación de Productores Alpaqueros)</li> <li>• Guzmán Llamuja Ponce (Presidente APROAL)</li> <li>• Víctor Bendezú</li> <li>• Rocio (Categorista APROAL)</li> </ul>
MINCETUR, Lima, 17-11-06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madeleine Burns</li> <li>• Isaias Flores Palomino</li> </ul>

<b>Lugar y Fecha</b>	<b>Nombre (Organización)</b>
MTPE, Lima, 17-11-06	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zoraida Sanchez</li><li>• Ricardo Pérez Luyo</li><li>• Rossana Ramos</li><li>• Giuliana Ormeño</li><li>• Paskal Vandenbussche</li></ul>

## **Anexo 6**

### **Integración de las disposiciones relativas al tercer contrato de gestión entre el Estado belga y la CTB.**

El 1º de enero del 2007 entró en vigor el tercer contrato de gestión entre el Estado belga y su agencia de ejecución para la Cooperación bilateral directa, la Cooperación Técnica Belga (CTB).

Los cambios estipulados en dicho contrato tiene implicancias en la ejecución de este Programa. Estos se encontrarán tanto en el convenio específico relativo al Programa como en el presente anexo. Las disposiciones del presente anexo tienen prevalencia sobre aquellos enunciados en el presente DTF que pueda contradecir.

#### 1. En lo relativo a la composición del Comité directivo del Programa y sus atribuciones:

El CDP, también llamado la estructura mixta de concertación local estará compuesta por:

- Un representante del PRODUCE – quien asumirá la presidencia;
- Un representante de MINCETUR.- Dirección nacional de artesanía.
- Un representante de MTPE. – Dirección Nacional de PYMES.
- Un representante de APCI.
- El Representante residente de la CTB – Lima.

Acudirá a las reuniones el gerente de la UGCP, con voz pero sin voto

Las atribuciones del CDP son aquellas enunciadas en el acápite 5.1.1 del DTF.

#### 2. En lo relativo al funcionamiento del Comité directivo del Programa:

El CDP se reunirá, por invitación de su Presidente, ordinariamente cada semestre y de manera extraordinaria cuando uno de sus miembros así lo proponga. Las decisiones y acuerdos se tomarán por consenso y constarán en actas firmadas por sus miembros.

La EMCL deberá establecer su propio reglamento

#### 3. Mecanismos de adaptación del DTF :

El CDP tiene la facultad de modificar las disposiciones del DTF siempre y cuando éstos cambios estén orientados al alcance de los Objetivos propuestos en el Convenio específico. Toda modificación deberá ser sustentada por la UGCP ante la EMCL de manera a evaluar las implicaciones de dichos cambios. Todos los cambios realizados constarán en las actas de reunión de la EMCL.

Con el fin de mantener una comunicación fluida, la CTB informará de los cambios realizados a la Embajada de Bélgica, en particular los cambios relativos a:

- Los resultados del marco lógico y sus presupuestos;
- Las modalidades de ejecución;
- Las competencias, atribuciones, composición y modo de funcionamiento de la EMCL;
- Los indicadores de resultados y del Objetivo específico
- Los modalidades financieras de la ejecución.

Cabe recalcar que elementos constitutivos del DTF no pueden ser modificados por la EMCL: el Objetivo específico, el presupuesto total y la duración del programa. Para realizar una eventual modificación de éstos elementos, el PRODUCE, a través de la APCI alcanzará una propuesta motivada ante la Embajada de Bélgica; en caso de ser aprobada, dicha modificación será objeto de un intercambio de notas entre las Partes

#### 4. Instrumentos de reporte :

Funcionalmente, la UGCP reportará directamente al CDP.

En lo relativo a la información **operativa** del Programa, la UGCP se compromete a realizar un informe semestral de actividades (del 1.01 al 30.06 y del 1.07 al 31.12) que contenga por lo menos los siguientes elementos:

- Estado de avance de la prestación, en términos de realización de actividades.
- Estados financieros de la prestación;
- Mayores dificultades encontradas;
- Eventuales modificaciones para el período siguiente.

De la misma manera, la UGCP preparará un informe anual (1.01 al 31.12) de resultados que contenga por lo menos los siguientes elementos:

- Un examen de los logros y dificultades del año;
- Una síntesis de los elementos que marcaron el desarrollo del programa.
- Un examen del grado de alcance de los principales indicadores de la prestación
- Un análisis de la situación financiera de la prestación prestando especial énfasis a los retrasos acumulados y saldos reportados al período siguiente.
- Una planificación del período siguiente

Dicho informe debe ser presentado a la EMCL a más tardar a finales de febrero del año siguiente para su aprobación y posterior envío a la Embajada de Bélgica.

En lo relativo a los procedimientos **administrativos**, se establecerá un Manual de procedimientos administrativos que deberá ser seguido por la UGCP. La evaluación de la aplicación de dicho Manual será la responsabilidad del PRODUCE y la CTB, bien sea directamente o mediante la contratación de auditorías.

En lo relativo a los procedimientos **contables y financieros**, se utilizará la herramienta vigente en la CTB para la gestión financiera de prestaciones. La UGCP se compromete a brindar toda la información allí requerida de manera oportuna y transparente. La planificación financiera y sus reportes serán enviados de manera mensual tanto al PRODUCE como a la CTB

#### 5. Procedimientos financieros :

Al momento de la firma del Convenio específico relativo al Programa, PRODUCE y la CTB abrirán conjuntamente una cuenta general mancomunada en Euros (EUR) en un banco comercial de Lima. Dicha cuenta será mancomunada entre el responsable y corresponsable (ordonnateur y coordonnateur respectivamente) tal como están definidos en el Convenio. Es



decir, el Presidente del CDP y el Representante residente de la CTB en Lima. Estos podrán nombrar alternos.

Esta cuenta general recibirá las remesas de dinero provenientes de Bélgica. Entre otros, la primera remesa está supeditada al pronunciamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Las demás transferencias se realizarán de manera trimestral sobre la base de los saldos en cuenta y las programaciones financieras.

La cuenta general permitirá realizar transferencias a cuentas operativa y realizar eventuales pagos previa justificación. Por otra parte, el Gerente de la UGCP abrirán una cuenta operativa mancomunada en Nuevos soles (PEN) en un banco comercial del Huamanga. A partir de esta cuenta se liquidarán las operaciones y gastos del Programa.

Según las modalidades de adjudicación, el representante residente de la CTB (corresponsable) debe ser consultado para brindar la autorización bien sea sobre los Términos de referencia, las bases y la autorización de compra de los bienes y servicios contratados por el Programa.

Al final del Programa, se solicitará la clausura de dichas cuentas y se procederá a realizar el balance final. Los montos eventualmente disponibles serán objeto de un acuerdo entre Bélgica y el Perú.