



# POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: LA EXPERIENCIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONDEBAMBA

CAJAMARCA





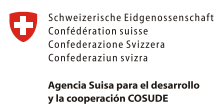
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL  
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL:  
LA EXPERIENCIA DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CONDEBAMBA

CAJAMARCA

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO LOCAL:  
La Experiencia de la Municipalidad Distrital de  
Condebamba

Edición, Diseño, Diagramación e Impresión:  
Martínez Compañón Editores S.R.L.  
Telf.: (076) 361904  
e-mail: [imprensaomc@yahoo.es](mailto:imprensaomc@yahoo.es)

APODER/COSUDE  
Paje. Mariano Melgar 207  
URb. José Sabogal - FONAVII  
Cajamarca  
Telefax: (076) 36-5833



# Índice

Presentación .....	5
Introducción .....	7
CAPÍTULO I	
CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA	
1.1. Entorno político y económico: La descentralización y las nuevas competencias .....	9
1.2. Panorámica de la provincia y el distrito de .....	10
1.3. Modelo de gestión local puesto en marcha .....	11
1.4. Visión de desarrollo del territorio .....	13
CAPÍTULO II	
MARCO CONCEPTUAL	
CAPÍTULO III	
DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA	
3.1. Los antecedentes .....	17
3.2. Los actores .....	18
3.3. La estrategia general de la intervención .....	20
Estrategia específica 1: Reestructuración municipal .....	20
Estrategia específica 2: Impulso del subsector cuyes .....	22
Estrategia específica 3: Expansión de la estrategia focalizada en otros subsectores competitivos .....	28
Estrategia específica 4: Promoción de la producción local .....	31
Estrategia específica 5: Fortalecer el sistema de participación para el DEL .....	33
Estrategia específica 6: Acondicionamiento territorial .....	33
3.4. Inversión municipal en relación al DEL y otros sectores de apoyo .....	34
3.5. Lógica de la inversión privada .....	35
3.6. Metodologías y herramientas utilizadas para priorizar inversiones, subsectores económicos y actores económicos .....	35
3.7. El contexto en la experiencia .....	36
3.8. Relación entre la experiencia desarrollada y el marco conceptual guía .....	36
CAPÍTULO IV	
DE LA EXPERIENCIA	
4.1. Logros .....	39
Mejoramiento de la gobernabilidad local .....	39
Construcción de la institucionalidad local para el DEL .....	39
Acondicionamiento del territorio para el DEL .....	40
Económicos .....	40
4.2. Elementos claves para el éxito de la experiencia .....	40
4.3. Limitantes o factores críticos .....	41
4.4. Factores relevantes del entorno .....	41

CAPÍTULO V	
LECCIONES APRENDIDAS .....	43
CAPÍTULO VI	
DESAFÍOS .....	45
ANEXOS .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	51

## Presentación

En el contexto de la descentralización, una competencia relativamente nueva de las municipalidades está vinculada a su rol de Promotor del Desarrollo Económico Local, lo que implica una serie de desafíos: i) diseñar e implementar políticas públicas de manera articulada con otros niveles de gobierno y los actores locales; ii) brindar mejores servicios y generar las condiciones para promover las inversiones en el territorio; iii) asumir el liderazgo en la constitución de los espacios de concertación público-privado y la construcción de agendas de responsabilidad compartida; iv) fortalecer las capacidades institucionales y de los actores locales, para la asunción de sus nuevos roles y responsabilidades; v) transformar las expectativas y demandas de la población en un compromiso por el trabajo conjunto, identificando problemas y prioridades con la participación de los actores presentes en el territorio.

El diseño y ejecución de políticas públicas, requiere de acuerdos y consensos entre las instancias de gobierno y la ciudadanía, en el nivel local las municipalidades que son las instancias de gobierno local deben diseñar e implementar políticas públicas locales a fin de responder a las demandas y propuestas de desarrollo de su localidad, evitando que se realicen actividades y proyectos aislados. Las políticas públicas diseñadas con la participación de los actores involucrados, adquieren legitimidad, por cuanto se logra un nivel de representatividad del conjunto de intereses y demandas de la población, lo que contribuye a la obtención de mejores resultados en la implementación de las políticas.

Las políticas públicas impulsadas por la municipalidad distrital de Condebamba, son una muestra de ello, porque articulan la voluntad política de sus autoridades, lideradas por su Alcalde, con la disposición de los productores y otros actores privados y públicos para participar en los procesos impulsados; contando además, con el interés y la capacidad técnica del personal responsable de la implementación, el apoyo de la cooperación internacional en temas innovadores y el soporte de su asociación de municipalidades. Esta valiosa experiencia, nos brinda lecciones y aprendizajes que estamos seguros serán de mucha utilidad para otras municipalidades rurales, que están recorriendo el mismo camino.

Binolía Pórcel Luna  
Directora Nacional APODER





## Introducción

Cuando visitamos cualquier lugar del Perú constatamos las grandes diferencias existentes entre los distritos y provincias del interior del territorio nacional y las grandes ciudades de la costa; y sobre todo las diferencias con la capital de la República que son abismales. Diferencias económicas y políticas, que se han venido gestando desde hace muchos siglos, por el centralismo que no sólo no ha empleado estrategias de desarrollo en los mencionados distritos y provincias, sino que ha promovido y promueve la cultura del asistencialismo, del individualismo y del conformismo que hace que las personas creen que nada o casi nada pueden hacer por revertir la situación de marginación en la que se encuentran.

El centralismo ha causado la exclusión y la pobreza en nuestro país, lo mismo que debilitado el espíritu emprendedor de vastos sectores de la población.

Las estrategias de desarrollo en nuestros pueblos olvidados, pasan por satisfacer las necesidades urgentes de servicios de agua y saneamiento, de centros educativos, de vías de comunicación, de luchar contra la desnutrición; pero, especialmente, por potenciar las actividades económicas que generen empleo e ingresos a la gran mayoría de nuestros pobladores. Estas estrategias miran el futuro, las potencialidades y el desarrollo de las capacidades locales; el asistencialismo, en cambio, se preocupa únicamente de paliar los problemas del momento, de la coyuntura.

Nuestra Municipalidad, desde hace algunos años, viene trabajando en la puesta en marcha de estrategias para solucionar los problemas más acuciantes de la localidad, así como para impulsar las actividades económicas más importantes del distrito. Enfrentar este reto implica el desarrollo de nuestras capacidades como gobierno local y como sociedad condebambina. El convenio con la Cooperación Suiza para el Desarrollo, a través de su programa Apoyo a la Descentralización en los Espacios Rurales (APODER), nos está permitiendo diseñar y realizar acciones para la construcción de un futuro mejor para nuestros hijos.

El trabajo emprendido se encuentra consignado en el presente texto que, en su primer capítulo, señala las características del entorno que marcaron el derrotero de la experiencia llevada a cabo, explica el modelo de gestión seguido en la última década y la visión de desarrollo que lo guió. En el segundo capítulo detalla los conceptos utilizados en la intervención. En el tercer capítulo expone las políticas aplicadas, sus objetivos y sus estrategias. En el cuarto, los resultados, los logros, las debilidades y las limitaciones tenidos. En el quinto, aborda las lecciones aprendidas; y en el sexto las perspectivas de la intervención para el desarrollo económico local.

Al concluir esta pequeña introducción, quiero agradecer al Programa APODER de la Cooperación Suiza por su constante empeño por lograr mejores condiciones de vida en los espacios rurales de nuestro país. Con APODER se coordinó para impulsar el crecimiento de la economía local y para sistematizar estos primeros pasos en el desarrollo económico del distrito. También no quiero dejar

de agradecer a todas las instituciones y organizaciones, tanto del sector público como privado, por su espíritu de concertación y persistencia a favor de realizar cambios culturales y económicos que redunden en mejorar las condiciones de vida de los pobladores de Condebamba.

Prof. Marcelo Hilario Gamboa  
Alcalde del distrito de Condebamba

# CAPÍTULO I

## CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA

### 1.1. Entorno político y económico: La descentralización y las nuevas competencias

En los últimos años en el Perú se ha puesto en marcha procesos que permiten luchar contra los problemas histórico-estructurales: centralismo, pobreza y exclusión. Estos procesos se traducen en los esfuerzos de descentralización, de desarrollar las economías del interior y de incentivar la participación democrática de la ciudadanía.

El esquema que se reproduce a continuación grafica de manera sucinta las nuevas atribuciones y funciones de los diferentes niveles del Estado. Se trata de un sistema político de gestión que deposita su confianza en la capacidad de la población para dirigir su propio destino y para ello cuenta con mecanismos como los Concejos de Coordinación Local (CCL), que son espacios de participación de la sociedad civil y del Estado, los prepuestos participativos, entre otros.



Fuente: Pérez Artemio, 2005.

El reto es consolidar nuestro propio sistema de participación ciudadana en los espacios del interior del país y desarrollar nuestras capacidades de actuación tanto a nivel institucional como a nivel personal. Todo esto con el propósito de manejar y usar nuestros recursos de manera sostenible y competitiva, buscando fortalecer el territorio, como espacio de producción y reproducción económica y social. Para el efecto hay que empezar por hacer compatibles las funciones del gobierno local con los objetivos de desarrollo de la jurisdicción, sin perder de vista el desarrollo regional y nacional.

## 1.2. Panorámica de la provincia de Cajabamba y del distrito de Condebamba.

### La provincia de Cajabamba

La provincia de Cajabamba está situada al sur del departamento de Cajamarca, en la sierra septentrional de Perú. Cajabamba está ubicada a 124 Km. al sur de de la ciudad de Cajamarca y a 60 Km. al norte de la ciudad de Huamachuco, a 2,650 m.s.n.m. Entre los paralelos 7° 7' 30" y 7° 35' 10" de latitud sur; entre los meridianos 77° 42' 35" y 78° 31' 20" longitud oeste, y una extensión de 2,0225.15 Km<sup>2</sup>.



El distrito de Condebamba, fue creado el 11 de febrero de 1855 y pertenece a la provincia de Cajabamba. Su capital, la ciudad de Cauday, se encuentra al norte de la capital provincial. La ciudad de Cajabamba está unida a Cauday por una vía afirmada de 15 kilómetros, la que se recorre en un tiempo aproximado de 30 minutos.

Plazas agropecuarias de influencia:

Miércoles	:	Cauday
Jueves	:	Chuquibamba
	:	Lluchubamba
Viernes	:	Tabacal
Sábado	:	La Grama
Domingo	:	San Marcos.

### El distrito de Condebamba

Características de la población Censo 2005			
Población censada	14214	Tasa crecimiento inter censal (1981 - 1993)	2.1
Población urbana	4 %	Población rural	96 %
Población censada (hombres)	50.3 %	Población censada (mujeres)	47.9 %
Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad	16.1 %	Porcentaje de la población de 15 y más años de edad	63.16%
Población de 15 años y más de edad que se dedica a actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura	84.9%	Porcentaje de la población de 15 o más años de edad, con primaria completa o menos	53.9%

Fuente: INEI, censos 2005

### Información social y económica

Item	%	Item	%
Necesidades básica insatisfechas en hogares	74.9	Tasa de desnutrición crónica	70
Todos los caseríos que tienen agua potable	100	Promedio de hijos por mujer	5.8
Servicios	4.2	Tasa de analfabetismo	35.8
Hogares en hacinamiento	53.9	Analfabetismo femenino	46.3
Hogares con una sola habitación	51.6	Población menor de 15 años de edad.	40

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Condebamba al 2010.

## Principales cultivos

Cultivo	Total Superficie (Has.)	Cultivo	Total Superficie (Has.)
Maíz amarillo	434.24	Yuca	34.79
Maíz amiláceo	264.83	Plátano	27.19
Caña de azúcar - chancaca	220.54	Arveja	18.61
Trigo	161.49	Caña de azúcar - fruta	16.9
Papa	157.25	Sorgo grano	12.75
Caña de azúcar - alcohol	99.43	Cebada en grano	6.67
Ajo	36.98	Frijol	3.41

Fuente: INEI, censos 2005

## 1.3. Modelo de gestión local implementado

Se puede distinguir cuatro momentos. El primero es aquel en el que el profesor Marcelo Hilario fue teniente alcalde de Condebamba durante el período 2000-2002, que podemos denominarlo como proceso previo; el segundo va del 2003 al 2004, caracterizado por la construcción de redes de confianza; el tercer momento va del 2005 al 2006 y la actuación principal está dirigida a construir pactos entre actores para la Promoción Económica Local (PEL); un cuarto momento es el que se empieza a vivir el año 2007, en el que se busca consolidar pactos y redes con otros territorios. Recordemos que el profesor Marcelo Hilario es elegido alcalde para el período 2003 - 2006 y reelecto para el período 2007-2010.

Primer momento. El año 2000, en convenio con CARE, se formuló el "Plan Estratégico de Desarrollo de Condebamba al 2010", se trabajan siete ejes para impulsar el desarrollo del distrito, estos son: agricultura, pecuaria, comercialización, transporte y comunicaciones, salud, educación y participación ciudadana. La preocupación era atender las necesidades básicas de los pobladores del distrito, este plan se puso en marcha hasta el final del año 2002, habiendo posibilitado trabajar a través de algunos convenios interinstitucionales y se organizan comités de gestión de obras, en los que los pobladores tienen participación. Este momento tuvo características de un modelo tradicional de gestión local.

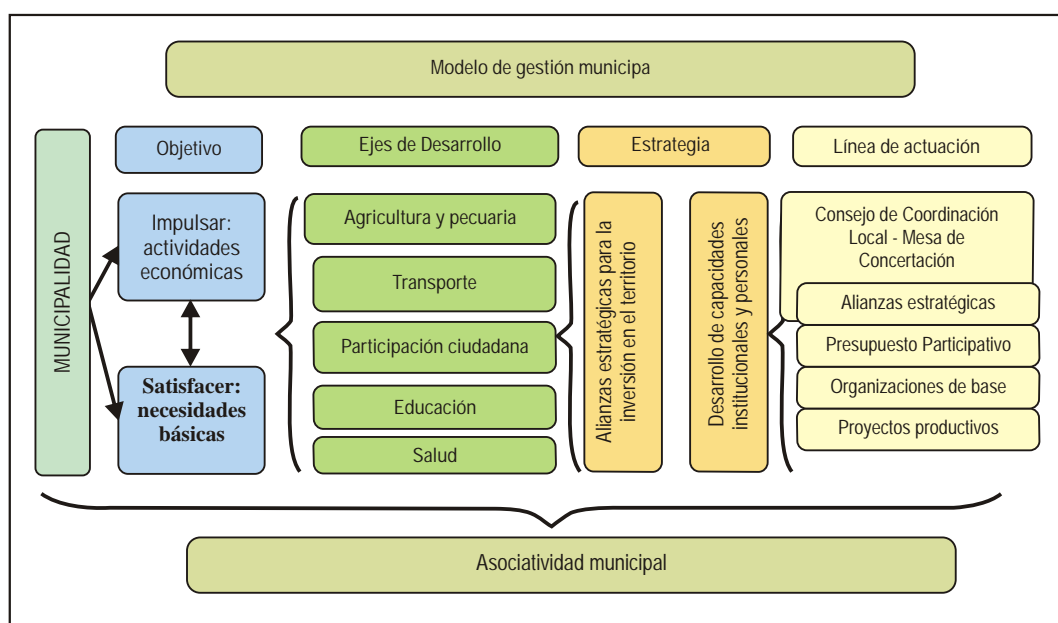
Segundo momento. El año 2003, asume funciones el profesor Marcelo Hilario como alcalde distrital, la nueva gestión planteó fortalecer el plan de desarrollo en el sentido de hacer mucho más participativa su formulación. Para el diseño del plan anterior se consultó a instituciones, el trabajo de fortalecimiento buscó la participación masiva de la población organizada, la intención era que la población hiciera suyo el plan de desarrollo con la finalidad de articular los objetivos de desarrollo distrital al Presupuesto Participativo (PP) que se ejecutaría el año 2004<sup>1</sup>. Para el efecto se reactivó la Mesa de Concertación y es a través de este espacio que se hizo la convocatoria para el PP. Este proceso coincidió con la promulgación de la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM). Así el plan de desarrollo fue, fruto del trabajo donde participaron sobre todo los agentes comunales y tenientes gobernadores, así como también comités de regantes, instituciones del Estado como la Agencia Agraria, PRONAMCHS, Promoción Agraria; y ONGs como el Instituto Cuencas "Jorge Basadre", CARE, ADRA, ADIAR, el resultado del proceso es la organización de Comités de Desarrollo Comunal (CODECOS), que se convirtieron en la instancia que articuló la actuación de los caseríos (reconocidos por ordenanza municipal) con la municipalidad distrital. De este plan se derivó el organigrama municipal, que tuvo dos brazos de actuación: uno ligado a los asuntos administrativos

<sup>1</sup> La AMCEC asumió la tarea de impulsar el PP en sus municipalidades socias mediante un equipo de consultores, y se inicia el uso del concepto Desarrollo Económico Local (DEL) en los talleres de capacitación a los agentes participantes, sin embargo el concepto y sus estrategias no fueron comprendidos en su profundidad. De allí que en la institución municipal se seguía pensando que "mejorando las condiciones de infraestructura se mejoran las condiciones de vida". No se articulaban los ejes de desarrollo dentro de una lógica integral de intervención.

internos y el otro, ligado al desarrollo de infraestructura básica y a los programas sociales (ver anexo N° 1).

En los primeros meses del 2004, se conformó el CCL, espacio de concertación que tiene como una de sus responsabilidades impulsar el proceso del Presupuesto Participativo. Hecho que dejó entrever que uno de los puntos centrales de la gestión municipal era el depósito de la confianza en la participación ciudadana<sup>2</sup> y la transparencia en la administración edilicia, que transfirió el 100 por ciento del presupuesto municipal al Presupuesto Participativo. En esta etapa se propició el cambio de hábito en la agricultura para promover nuevos cultivos, y se pone en marcha la teoría de la cosecha del agua que consiste en almacenar agua en reservorios, agua que será utilizada en tiempo de verano serrano.

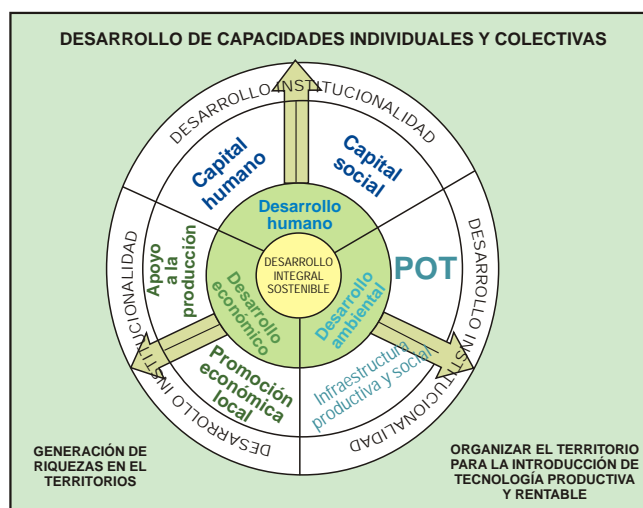
El siguiente cuadro representa el modelo de gestión ejecutado durante este segundo momento.



Tercer momento. Da cuenta de las acciones puestas en marcha por el convenio con APODER desde mediados del 2005. Se empieza a superar la intervención sectorial con que se venía actuando, ya se trabajan los enfoques: desarrollo humano, ambiental, económico e institucional, estos se trabajan en la Mesa de Concertación y son plasmados en los proyectos acordados en los ejes temáticos. El convenio con APODER, ayudó a procesar esta importante acumulación de conocimientos y experiencias en la gestión territorial, definiéndose un modelo para el desarrollo integral sostenible que incorporó los enfoques con los que se venía trabajando, desde una perspectiva articulada e integral. Las actividades más importantes en este periodo tuvieron que ver

<sup>2</sup> El Alcalde distrital manifestó: "En años anteriores a la determinación de la ley que obligó a ingresar en sistemas de participación ciudadana, la participación de la población era mínima, eran llamados solo para que organicen su comité de gestión de obra, situación que empieza a cambiar el 2003. El Presupuesto Participativo ha ordenado la administración municipal, antes todos solicitaban obras y la administración municipal tenía problemas por la cantidad de documentos que tenía en despacho para establecer la prioridad de las obras. Para ser reelegido este sistema de participación ha sido clave, pues los pobladores (tanto individuales como organizados), han solicitado que la gestión continúe. La rendición de cuentas se hacía en cada reunión con la población.", la concertación por actividad productiva ha ordenado y dado lógica y eficiencia al trabajo municipal, logrando construir una visión de desarrollo conjunta".

con la reestructuración municipal y el acondicionamiento del territorio para el desarrollo e introducción de tecnología productiva (las obras de infraestructura se ubican dentro de la lógica integral del desarrollo, se busca que sean de soporte al sistema productivo), se identifican sub sectores económicos con potencial productivo, realizando concertadamente análisis subsectoriales como insumo para el diseño de planes de responsabilidad compartida, se ponen en marcha mesas de trabajo para operativizar los planes elaborados, se promueve el asociativismo empresarial en los productores, etc.



Modelo conceptual de desarrollo puesto en ejecución

Cuarto momento. Iniciado el año 2007, busca introducir en el tejido institucional de la provincia de Cajabamba los conceptos y experiencias que sirvan para el desarrollo económico local y lograr el liderazgo territorial en la Promoción Económica Local (PEL).

#### 1.4. Visión desarrollo del territorio

En el plan de desarrollo concertado, diseñado y publicado el año 2004, encontramos la siguiente visión de desarrollo:

*Al 2010, en el distrito de Condebamba mujeres y hombres conocemos y ejercemos nuestros derechos y deberes ciudadanos basados en la práctica de valores, orientando nuestras acciones hacia el desarrollo de las capacidades y potencialidades humanas, contamos con organizaciones sociales fuertes que participan concertadamente en el desarrollo local.*

*Los agricultores organizados mejoramos la producción y productividad agrícola y pecuaria, con criterio de sostenibilidad, garantizando la seguridad alimentaria de la población del distrito, vinculando los excedentes de producción a mercados establecidos, para lo cual hemos desarrollado un sistema de información sobre mercados y precios; nos enorgullece ser los primeros productores de menestras, leche y ganado de engorde en la provincia de Cajabamba, así como, los mejores productores de cuyes en el mercado regional, generando fuentes de trabajo e ingresos.*

*Condebamba se encuentra comunicada por carretera<sup>3</sup> con cada uno de los caseríos, así como por línea telefónica, facilitando la integración entre éstos y los demás distritos de la provincia de Cajabamba. Hemos consolidado las comunidades saludables (cada uno de los caseríos cuenta con servicios básicos de agua, letrinas y energía eléctrica); así como posibilitado que las personas vivan con dignidad, tengan calidad en los servicios de educación y en la prestación de los servicios de salud, en un esfuerzo conjunto de mejorar las condiciones de vida de la población Condebambina.*

<sup>3</sup> La epidemia del cólera en 1993 casi arrasa con la población de uno de los caseríos, entre otros factores por la ausencia de vías de comunicación; de aquí la frase que describe la realidad de los pueblos alejados "el desarrollo llega sobre ruedas".





## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

Desarrollo local. “un proceso de transformación de la sociedad local, orientado hacia la resolución de dificultades y desafíos existentes que intenta mejorar las condiciones de vida de la población mediante un procedimiento concertado entre los diferentes actores locales, en la perspectiva de un uso más eficiente y sostenible de los recursos propios existentes” Alburquerque, tomado de REMURPE, 2003, Pág. 8.

“El desarrollo local debe ser entendido como un proceso de desarrollo de capacidades de las personas, sus organizaciones y sus empresas. El acceso a derechos ciudadanos es otro elemento fundamental. La construcción de oportunidades y la libertad de acceso por parte de la población a esas oportunidades es otra arista importante del desarrollo en el ámbito rural” REMURPE, 2003, Pág. 9.

Apoyo a la producción (AP). Tiene la finalidad de mejorar las condiciones generales y objetivas de la producción mediante la realización de obras de riego, construcción de caminos, construcción de terrazas, electrificación, etc. Los beneficiarios del AP son todos los productores localizados en la zona donde se efectúa la obra de acción. REMURPE, 2003, Pág. 13.

Promoción Económica Local (PEL). Es una acción planificada y ejecutada por el Estado (sector público), en concertación con los actores o agentes económicos privados, destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía. La promoción económica puede ser abordada desde los ámbitos local (municipalidad), regional y/o nacional. Se caracteriza por: la existencia de iniciativas privadas; responde a señales de mercado; realiza acciones públicas municipales para viabilizar y facilitar la implementación exitosa de esta iniciativa; se realiza inversión pública solo si se asegura apalancar recursos privados; establecimiento de servicios para iniciativas privadas REMURPE, 2003, Págs. 14 - 15.

Políticas Públicas. Son decisiones y acciones gubernamentales que buscan la resolución de un problema que afecta a la comunidad o a sectores de ella. Se diseñan e implementan en un marco de visiones, concepciones y propuestas de desarrollo, responden a oportunidades presentes o futuras identificadas o avizoradas por los gobernantes y los líderes; buscan anticiparse al desenlace de problemas que se presentan en el futuro. Deben de llevarse a la práctica, de lo contrario quedan sólo en la elaboración y no llegan a ser aplicadas, es decir quedan en el papel (REMURPE, 2006, Págs. 11 - 12).

Política Pública en Desarrollo Económico Local (DEL). Conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazo que el gobierno local impulsa en concertación y negociación con otros actores públicos y privados, con el fin de mejorar la competitividad del territorio y generar empleo e ingresos. Es formalizado a través de ordenanzas, acuerdos de Concejo y otros instrumentos de gestión pública local.

Instancias de concertación. Son espacios de trabajo interinstitucional promovidos por las instituciones del Estado y se encuentran conformados por instituciones tanto de la sociedad civil como del sector público. También se les suele denominar Pacto Público- Privado. Su tarea es el diseño de objetivos comunes de desarrollo, estrategias y acciones, de agendas de responsabilidad compartida. Son las instancias en las que toman cuerpo las políticas públicas.

Alianza estratégica. Espacio de articulación entre dos o más actores que comparten objetivos y se comprometen en la implementación de estrategias y/o acciones tendientes al logro de los objetivos comunes.

Mesa de trabajo. Es el espacio donde se reúnen los actores que intervienen en una determinada actividad económica, pueden ser aquellos de la alianza estratégica o más actores. Estos actores realizan reuniones periódicas y trabajan con un plan determinado, también tienen un comité directivo.

Subsector económico. Conjunto de áreas homogéneas y entes pertenecientes a una actividad económica. Podemos decir que dentro de cada uno de estas áreas existen actividades diversas; por ejemplo, al interior del sector pecuario, hay una variedad de iniciativas productivas como las ligadas a la ganadería lechera, la ganadería porcina, a la crianza de cuyes, etc., estos son subsectores económicos.

Concejo de Coordinación Local (CCL). Existen varios niveles, regional, provincial y distrital, Es un órgano de coordinación y concertación de los diferentes niveles de gobierno. está integrado por el alcalde que lo preside, pudiendo delegar tal función en el teniente alcalde, y los regidores provinciales; en caso del CCL provincial está integrado por los alcaldes distritales de la respectiva jurisdicción provincial; los representantes de las organizaciones sociales de base, comunidades campesinas y nativas; asociaciones, organizaciones de productores, gremios empresariales, profesionales, universidades, juntas vecinales y cualquier otra forma de organización de nivel provincial, con las funciones y atribuciones que le señala la presente Ley. (Artículo 98, Ley 27972). Sus funciones: 1. Coordinar y concertar el Plan de Desarrollo Municipal Distrital Concertado y el Presupuesto Participativo Distrital; 2. Proponer la elaboración de proyectos de inversión y de servicios públicos locales; 3. Proponer convenios de cooperación distrital para la prestación de servicios públicos; 4. Promover la formación de fondos de inversión como estímulo a la inversión privada en apoyo del desarrollo económico local sostenible; 5. Otras que le encargue o solicite el Concejo Municipal Distrital. El Consejo de Coordinación Local Distrital no ejerce funciones ni actos de gobierno (Artículo 104, Ley 27972).

Presupuesto Participativo. Es un proceso que fortalece las relaciones Estado-sociedad, mediante el cual se definen las prioridades sobre las acciones a llevar adelante en el nivel de gobierno regional o local, con la participación de la sociedad organizada, generando compromisos de todos los agentes participantes para la consecución de los objetivos estratégicos (Reglamento de la Ley 28056, D.S. N° 171-2003-EF).

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

“Caminante no hay camino, camino se hace al andar”  
Antonio Machado

#### 3.1. Antecedentes

La Municipalidad Distrital de Condebamba es conducida por el Concejo Municipal, el que está integrado por un alcalde y cinco regidores democráticamente elegidos. Tienen reuniones semanales durante todo el período gubernamental; se organizan en comisiones y se encargan de múltiples acciones de acuerdo a sus competencias; cuentan con un pequeño equipo de funcionarios de carrera que realizan actividades en dos frentes de trabajo: en administración interna y en la implementación de los programas sociales y la ejecución de obras. Las atribuciones municipales están regidas por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. Además, la Municipalidad cuenta con el Consejo de Coordinación Local, y los Comités de Desarrollo Comunal (CODECOS)<sup>4</sup> quienes participan activamente en el gobierno local.

Una de las preocupaciones de las diferentes administraciones municipales es solucionar los problemas más saltantes de su espacio, principalmente problemas de saneamiento, salud, educación y comunicación vial. De allí que las intervenciones han sido sobre todo en el campo de la infraestructura física (al momento casi se ha logrado cubrir todo el distrito con vías de comunicación y construcción o mejora de centros educativos), servicios de agua para consumo humano y también para riego.

La Municipalidad Distrital de Condebamba es integrante de la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico de la Cuenca del Crisnejas (AMCEC), institución formada el año 2003 que trabaja a través de convenios con el Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad - Cajamarca (PRODELICA<sup>5</sup>) y la Cooperación Suiza, a través de su programa Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales (APODER). La Asociación impulsa estrategias y acciones con el objetivo de ampliar las capacidades de los asociados para el desarrollo territorial.

En el segundo semestre del 2004, APODER organizó una pasantía a Bolivia con el objetivo de conocer la experiencia boliviana en el tema de la participación ciudadana. Asistieron los 16 alcaldes

---

<sup>4</sup> CODECOS Comité de Desarrollo Comunal, es la organización que representa al centro poblado ante instancias superiores de planificación distrital, está conformada por todas las organizaciones del centro poblado. Tiene una conformación similar a la de la Juntas Vecinales determinadas por la Ley Orgánica de Municipalidades.

<sup>5</sup> PRODELICA es la cristalización de un convenio del Estado peruano con la Comunidad Económica Europea; inició sus acciones el año 2002 y las concluyó el año 2006. El año 2007 fue de cierre de los proyectos que estaban todavía en curso.

miembros de la asociación, así como algunos funcionarios y regidores. Esta experiencia fortaleció el convencimiento y la confianza en los procesos participativos, sobre todo en las autoridades de la Municipalidad de Condebamba.

Es en el marco institucional de la AMCEC, en el que existe un acercamiento institucional entre el alcalde de la Municipalidad Distrital de Condebamba y la Coordinación local de APODER, el resultado fue la puesta en marcha de un convenio para la implementación de una propuesta piloto para el impulso de la Promoción Económica Local. En el marco de este convenio, en el que se diseñan las políticas para la promoción económica local, se hacen los ajustes a la estructura municipal, con el fin de contar con una instancia específica que lidere los procesos para el PEL, y se apoya la constitución de espacios de concertación público-privada y la construcción de agendas de actuación compartida para el impulso de actividades económicas.

### 3.2. LOS ACTORES

#### Actores locales

##### Públicos

Municipalidad Distrital de Condebamba (MDC). Es parte de la estructura del Estado peruano, se encuentra formando el tercer nivel de gobierno. Su función, según ley del 2003, es la de promover y facilitar el desarrollo de su jurisdicción político administrativa.

##### Privados

Asociación de Productores de Cuy de Condebamba (APROCUYCO). Nace en setiembre del 2005, como producto de la intervención municipal para impulsar la actividad productiva del cuy. Está integrada por diferentes redes de productores: El Huayo, Mangallana 1, Mangallana 2, Malcas, Iscocucho, Hermanos Ledesma Valderrama (HERLEVA), El Porvenir 1 y El Porvenir 2.

Asociación de Productores de leche de Condebamba (APROLECO). Organización que nace producto de la intervención económica de la municipalidad en el distrito.

Comité productores agropecuarios de la Micro Cuenca Quebrada Honda (COPAMQH). Organización formada en los años 90, trabajaba la conservación de terrazas con PRONAMACHS, en la actualidad se encuentra en proceso de fortalecimiento desde el accionar municipal para el desarrollo de cultivos de granos.

Hermanos Ledesma Valderrama (HERLEVA). Familia de criadores de cuyes que han mejorado su sistema de producción y son el referente organizativo y productivo del valle de Condebamba. Se localizan en el caserío de Iscocucho.  
Comité de taxistas.

#### Actores provinciales

##### Públicos

Gobierno provincial. Es el tercer nivel de gobierno, está conformada por un alcalde y regidores designados mediante elecciones democráticas. Tiene como función el desarrollo de su jurisdicción territorial.

Ministerio de Agricultura. Actúa a través de la Agencia Agraria Cajabamba, institución que pertenece al Ministerio de Agricultura. Tiene como función la planificación para el desarrollo del sector agrario. Promueve la organización y el fortalecimiento de la institucionalidad de las organizaciones agrarias generando cadenas productivas.

#### Privados

Instituto Superior Tecnológico. Institución educativa que tiene como objetivo el desarrollo de capacidades tecnológicas, cuenta con carreras profesionales como: agropecuarias, contabilidad e industrias alimentarias.

#### ONG

ADIAR. ONG que trabaja con enfoque de seguridad alimentaria módulos de ovinos, huertos hortícolas y frutícolas, cultivo de papa y ajo, crianza de animales menores como cuyes.

INSTITUTO CUENCAS. Trabaja micro-reservorios y la promoción de cultivos alternativos.

#### Actores regionales

##### Públicos

La Asociación de Municipalidades del Corredor Económico de la Cuenca del Crisnejas (AMCEC) es una organización formada al finalizar el año 2003, está integrada por 16 municipalidades que unen esfuerzos para desarrollar capacidades para la gestión competitiva del territorio.

Gobierno regional. Segundo nivel de gobierno, su función es la planificación y puesta en marcha de procesos para el desarrollo del espacio regional.

El Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA). Institución del Estado. Promueve la generación e incorporación de nuevas tecnologías a los productos y procesos agro productivos que se realizan en las diversas eco regiones del país; que permitan potenciar el uso de nuestros recursos genéticos y promuevan la competitividad, la sustentabilidad ambiental, la seguridad alimentaria y la equidad social en las actividades agrarias y agroindustriales.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Institución del Estado que tiene como función mejorar la sanidad, inocuidad y calidad agraria con la finalidad de contribuir al desarrollo nacional.

##### Privados

Nestlé. Empresa transnacional acopiadora de leche fresca.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario". Entidad Financiera que fomenta el ahorro en diferentes modalidades, además de brindar otros servicios financieros como una opción de apoyo mutuo y solidario en la región.

##### ONGs/ Cooperación internacional

ADRA. ONG, ligada a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, su objetivo central es ofrecer a los niños, niñas y adolescentes una mejor calidad de vida desarrollando sus capacidades personales y promoviendo políticas públicas que ayuden a crear un entorno favorable para su desarrollo.

CARE - Perú busca incidir en las causas de la pobreza, inequidad y exclusión a través de la acción integrada en procesos de desarrollo social, económico y político, a través de tres objetivos estratégicos.

APODER (Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales) es un programa de la Cooperación Suiza para el desarrollo. Tiene como uno de sus ejes, la Promoción Económica Local, a través de los convenios con las Asociaciones de Municipalidades y algunas municipalidades piloto, impulsan el desarrollo de políticas de capacidades de los gobiernos locales rurales, para el cumplimiento de su rol en la promoción económica local.

APOMIPE. (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). Financiado por la Cooperación Suiza, ingresa a trabajar el tema de los cuyes con APROCUYCO, con el objetivo de

mejorar la competitividad y el poder de negociación de estos productores a través de la conformación de redes empresariales.

MINKA. Promueve proyectos de articulación empresarial con potencial exportador, en la lógica de las cadenas productivas, impulsa el desarrollo de redes empresariales.

Servicios Educativos Rurales (SER). Trabajan en la identificación y fortalecimiento de organizaciones de productores, brindan asistencia técnica para lograr que éstas lleguen a formalizarse y así mejorar sus capacidades de negociación y participación en los espacios público privados.

Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad Cajamarca (PRODELICA). Es la concreción del convenio entre el Estado peruano y la Unión Europea. Tiene como objetivo el desarrollo de capacidades locales y dinámicas socio- económicas con enfoque de corredor económico.

### 3.3. Estrategia General de la Intervención

Combinación compleja entre mejorar la gobernabilidad, el acondicionamiento territorial, el fortalecimiento de la institucionalidad para la promoción económica y las acciones para la competitividad productiva

Tiene cuatro elementos claves de actuación que se trabajan de manera articulada:

1. Gobernabilidad.
2. Acondicionamiento territorial.
3. Construcción de institucionalidad.
4. Acciones para la competitividad productiva.

## Estrategia específica 1 REESTRUCTURACIÓN MUNICIPAL

Iniciando los primeros pasos del pensamiento estratégico  
para el desarrollo económico local

La política.- Reestructurar la institución municipal para promover procesos de desarrollo económico local.

Objetivo.- Gobierno local con capacidad para promover políticas públicas en el DEL.

Los tiempos.- Las actividades más importantes ligadas a esta etapa se inician en el mes de junio y transcurren hasta el mes de noviembre del 2005.

Lo actuado.- De acuerdo al convenio se tuvo una hoja de ruta con los pasos centrales:

- Sensibilización a las autoridades, que consistió en reuniones con el equipo municipal, tanto de funcionarios como de regidores, en los que se reflexionó acerca de los nuevos roles y funciones de las municipalidades y de la importancia de la Promoción de la Economía Local (PEL);
- Redefinición de roles y funciones que se hizo mediante el diseño de un nuevo organigrama, la elaboración de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la aprobación de un nuevo cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Creación del Área de Desarrollo Económico Local (ADEL) es el resultado de esta hoja de ruta; posteriormente se realizó un taller de capacitación en "Promoción Económica Local Municipal" y el proceso de fortalecimiento de capacidades continúa durante el 2006 con los temas: "Los nuevos roles y funciones de acuerdo a la ley orgánica de municipalidades" y "La funciones del Área de

Desarrollo Económico Local". Jornadas de capacitación a las que asisten el alcalde, funcionarios y regidores de la municipalidad, lo mismo que algunos invitados del Consejo de Coordinación Local. Es importante destacar, dentro de este proceso, que el encargado del ADEL se matriculó y participó del diplomado organizado por REMURPE, dictado por ESAN y auspiciado por APODER, denominado Gerencia Municipal de Promoción de Desarrollo Económico Local. También la financiación conseguida por la Municipalidad para su proyecto "Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades institucionales de la Municipalidad Distrital de Condebamba en la promoción del desarrollo económico local". Financiación obtenida en el concurso de proyectos para el Fortalecimiento Municipal, convocado por la AMCEC, con fondos de PRODELICA.

### Rol de los actores

#### Rol del gobierno local, las autoridades, los funcionarios

Desde el inicio del convenio la disposición del alcalde y de los funcionarios municipales fue de compenetrarse con las actividades programadas; se sintieron nuevos aires en los pasillos del local municipal; incluso algunos obreros municipales conversaron sobre los nuevos roles y funciones de la municipalidad, todos estaban a la expectativa de los nuevos acontecimientos. Se realizaron reuniones tanto formales como informales en las que se debatieron las nuevas funciones de las municipalidades, los objetivos del desarrollo distrital y su relación con la estructura orgánica municipal. Con el apoyo de una consultoría externa (financiada por APODER) se elaboraron los insumos para el plan operativo de la ADEL. El encargado del ADEL, preparó el proyecto que ingresó al concurso de proyectos convocado por la AMCEC. La finalidad del proyecto era conseguir recursos complementarios a los del convenio con APODER; el proyecto salió ganador y se iniciaron las actividades que estaban dirigidas a obtener tres resultados, lograr que:

1. Las autoridades municipales, equipo técnico de la municipalidad y productores desarrollen capacidades conceptuales para la promoción económica local.
2. El Área de Desarrollo Económico Local de la municipalidad maneje nuevos instrumentos de gestión para la promoción del desarrollo económico local.
3. La municipalidad genere espacios de concertación y diálogo entre actores públicos y privados para promover el desarrollo económico local.

#### Ordenanzas y acuerdos de sesión de Concejo

Luego de haber reflexionado en reunión de trabajo acerca de la pertinencia e importancia de las estrategias de desarrollo local volvió a debatirse en sesión de Concejo sobre la pertinencia de crear el ADEL. Los argumentos más relevantes para la creación de ADEL fueron la necesidad de poner en práctica los nuevos roles y funciones que determina la Ley Orgánica de Municipalidades y de adecuarse a esta ley para asegurar las ventajas competitivas de las actividades económicas con las que cuenta el distrito. Los miembros del Concejo concluyeron que era condición, para lograr impactos en la economía local, la creación de ADEL que, finalmente, fue aprobada por unanimidad. Sin embargo, en un inicio, no le asignaron presupuesto para darle operatividad, debido a que los presupuestos municipales se programan con un año de anticipación. Más adelante, en sesión de Concejo en la que también participaron los funcionarios municipales, tras un largo debate sobre las estrategias para salir de la pobreza en el distrito, se acordó dar prioridad al impulso de la ganadería lechera, al cultivo de productos alimenticios como menestras, hortalizas y frutales, la crianza de cuyes, así como a la formación de mesas de trabajo en torno a cada actividad.

El sentido de las obras y la orientación de los presupuestos municipales empezaron a dar énfasis a sistemas de manejo de agua para riego, como resultado de una reflexión en torno al manejo del agua y del suelo, pues buena parte de la inversión va a la construcción de mini reservorios y canales de regadío; además se desarrollaron capacidades en la parte media del distrito para el crecimiento de las actividades económicas que el mercado pedía. Todo esto desde la perspectiva de asegurar mejores condiciones económicas de las familias.



### Rol de los proveedores de asistencia técnica

A través del convenio con COSUDE-APODER, se llevó a cabo una serie de acciones para socializarlas en el equipo municipal, integrado por regidores y funcionarios. La propuesta de intervención económica en el distrito se inició con la reestructuración municipal; para ello, el consultor responsable de poner en marcha el convenio aprovechó todo momento de conversación con los regidores y funcionarios para exponer y debatir acerca de las mejores estrategias y tácticas para el desarrollo distrital. Este intercambio de ideas e impresiones creó la necesidad de realizar un taller para profundizar conceptos y estrategias en promoción de la economía local. En sesión de Concejo, el organigrama municipal y su articulación con los objetivos de desarrollo distrital fue mejorado. El siguiente paso fue la formulación de la propuesta de reestructuración municipal, tanto del organigrama como del ROF y del CAP, el convenio fue trabajado en forma conjunta con funcionarios de la Municipalidad. Otras actividades efectuadas fueron la realización de un taller de capacitación en Desarrollo Económico Local, al que asistieron tanto el cuerpo político, como técnico y los trabajadores en general, así como dos reuniones con integrantes del Concejo Municipal y funcionarios municipales con el objetivo de definir acciones a tomar en cuenta para la elaboración del plan operativo del ADEL.

Resultados. Autoridades y funcionarios trabajaron mancomunadamente entre ellos y lograron reestructurar la institución municipal y crear el Área de Desarrollo Económico Local. Para el año 2006 se presentó una propuesta al concurso de proyectos convocados por la AMCEC, con la subvención de PRODELICA, para apalancar recursos al nuevo convenio con APODER. Los componentes del proyecto tuvieron que ver, sobre todo, con el desarrollo de capacidades municipales (importancia del DEL y nuevos roles y funciones de la municipalidad) y para los líderes de las organizaciones productivas (intermediación comercial). Hasta el momento se ha avanzado con otras actividades, tales como: POA de la GDEL-2007, los análisis subsectoriales (leche y menestras), la conformación de las alianzas estratégicas y las mesas de trabajo interinstitucional para las dos actividades productivas.

Con la reestructuración, la Municipalidad cuenta ahora con cuatro frentes de trabajo: Administración Interna; Área Técnica (que se encarga sobre todo de los proyectos de infraestructura); Área de Desarrollo Económico Local; y oficinas que se encargan de los programas sociales y el Programa del Vaso de Leche.

## Estrategia específica 2

### IMPULSO DEL SUBSECTOR CUYES

Es la caja chica de toda familia, todos crían cuyes  
Criador de cuyes

La política.- Impulsar la cadena productiva del cuy con el objetivo de crear fuentes de empleo e incremento de ingresos y posesionar al valle de Condebamba como productor de cuyes (producto estrella) a nivel regional.

Los tiempos.- Este proceso tuvo sus momentos importantes entre los meses de agosto a noviembre del año 2005.

#### Objetivos.-

1. Incrementar el empleo, los ingresos y la rentabilidad en la cadena del cuy.
2. Conformar un equipo de concertación interinstitucional para impulsar el desarrollo de la cadena productiva del cuy.

Motivos.- Al tema de los cuyes se le dio prioridad por ser una actividad muy difundida y como tal considerada en el plan estratégico distrital, compromete a muchos pobladores del distrito y genera



gran cantidad de empleo familiar, sobre todo femenino. La crianza de cuyes no requiere mucha inversión para su emprendimiento, no sólo en el distrito sino en el Corredor Económico del Crisnejas, debido al impulso que le vienen dando algunas instituciones tanto del sector público (Agencia Agraria, SENASA), como ONGs (ADIAR, CARE, PRISMA), así como por las señales de mercado recibidas en el territorio.

Lo actuado.- Bajo estos criterios se decidió actuar desde la Municipalidad con la intención de lograr dos resultados para el año 2005:

1. La conformación de un espacio de concertación interinstitucional para impulsar el desarrollo de la cadena productiva del cuy; y
2. La creación y fortalecimiento de una asociación de criadores de cuyes en el distrito.  
Para el año 2006 se planteó realizar:
  1. La línea de base de la actividad productiva;
  2. Fortalecer el festival del cuy que se realizaría en el marco de la VIII feria agropecuaria, artesanal e industrial en la capital del distrito;
  3. Apalancar recursos de instituciones externas con la intención de darle solidez a la actividad productiva; y
  4. Seguir construyendo infraestructura de soporte para la producción, especialmente la "cosecha del agua", que no es otra cosa que aprovechar el agua en tiempos de lluvia y almacenarla en mini reservorios -que van de 500 a 3000 m<sup>3</sup>- para regar con esa agua durante el tiempo de escasez de la misma. Para ello se procurará utilizar sistemas de riego tecnificado, cuya ejecución se hará a través de convenios. Estos emprendimientos significarán cambios culturales positivos en la población.

Para la realización de esta intervención municipal el trabajo se focalizó en la zona de valle del distrito, por el clima y otros factores que permitirían el rápido desarrollo de la actividad. Posteriormente la estrategia será desarrollada en otros espacios del territorio distrital.

### Rol de los actores

#### Rol del gobierno local, las autoridades, los funcionarios

Espacio de concertación y organización de productores. El gobierno local decidió impulsar la actividad de los cuyes; el responsable del convenio visitó a funcionarios de las instituciones del Estado y representantes de las ONGs que vienen trabajando en la zona el tema de los cuyes. Les expone las intenciones de la Municipalidad Distrital de Condebamba y los compromisos que de ellos se espera, asimismo visita a algunos productores. Después de estas actividades, la Municipalidad convocó a las instituciones que actúan en la localidad para debatir los mejores mecanismos para darle un mayor fomento a la explotación del cuy. Las instituciones convocadas acuden al llamado y se logra establecer una alianza estratégica, conformándose posteriormente, como espacio de concertación, la Mesa de Trabajo del Cuy.

Desde la Municipalidad, el responsable del convenio, para convocatoria, solicitó el apoyo del presidente de la empresa HERLEVA, pues esta empresa es el referente de la producción de cuyes en el distrito. En forma conjunta ambos actores afinan la estrategia para la convocatoria a la que dan curso con el objetivo de promover la organización de los criadores de cuy a nivel de distrito<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> En la reunión participaron instituciones como el Eje Agrario de la Mesa de Concertación de Cajabamba (instancia de concertación para el desarrollo agrario de la provincia de Cajabamba), CARE, SER y productores individuales. Los participantes en la cita tomaron como acuerdos que: los productores de cuyes del distrito conformaran organizaciones a nivel de caseríos y con ellas formarían la organización distrital; la Municipalidad Distrital de Condebamba (MDC) facilitara la organización; el Eje Agrario diseñara el formato para la inscripción de los criadores de cuyes y, asimismo, apoyaran el diseño de los instrumentos que permitan recoger la información que se requiere para la construcción de la línea de base del cuy; los productores se encargaran de llenar los padrones; y que la

La Municipalidad, a través del ADEL, elaboró un perfil de proyecto llamado "Desarrollo integral de la explotación de cuyes en el distrito de Condebamba" para el fortalecimiento de la APROCUYCO. Éste fue presentado a la AMCEC, en medio de la expectativa de los productores, pero no pudo ser ejecutado porque no ganó el concurso de proyectos.

Línea de base de la actividad productiva. Desde el ADEL y como parte del plan operativo de APROCUYCO, asumido por la Mesa de Trabajo, se convocó a las autoridades del IST para que, como una actividad académica, los alumnos del mencionado centro de estudios aplicaran las encuestas. El ADEL y un dirigente de APROCUYCO se encargaron de la capacitación. La encuesta se aplicó durante un día completo; permitiendo que los alumnos (que visitaron a los productores) observaran el manejo de las granjas de cuyes, sirviéndoles esta observación como una especie de pasantía.

II Festival del Cuy -VIII Feria Agropecuaria, Artesanal e Industrial. Con la intención de conectarse con mercados rentables se decidió realizar esta nueva versión del Festival del Cuy.

La Municipalidad convocó a los vecinos y a las instituciones locales con la finalidad de establecer compromisos para la realización del mencionado festival. En el evento participaron criadores de cuyes de todo el valle, incluidos los de la provincia de San Marcos. Se proyectó un video de capacitación en la crianza de cuyes que tuvo mucha acogida; y se realizó un concurso, entre los criadores, para elegir el mejor del festival. Al ganador lo vistieron de Rey Cuy y fue la atracción de la feria.

Desarrollo de infraestructura de soporte. Se cuenta con vías que unen todo el distrito, sin embargo se busca mejorar las que van a los lugares de producción diversificada, incluida la de los cuyes, buscando fortalecer la relación de los espacios de producción con los centros de comercialización, específicamente con la plaza pecuaria de Cauday. En el plan estratégico del distrito está considerada esta lógica de intervención. De la misma manera los canales de riego y los micro reservorios<sup>7</sup> (de 1500 m<sup>3</sup> en promedio c/u) en construcción en convenio con el Instituto Cuencas buscan desarrollar producción diversificada, dentro de ellas la producción de cuy.

### Ordenanza y acuerdos de sesión del Concejo

El resultado de la reunión sostenida entre actores públicos y privados fue tratado en sesión del Concejo Municipal, se hizo hincapié en la importancia del impulso de espacios de concertación y de sus logros. La decisión unánime del Concejo fue asumir lo convenido por el espacio de concertación y solicitar a la Municipalidad: facilitar la conformación de la organización de criadores de cuy a nivel de caseríos y a nivel distrital, así como recoger los padrones de inscripción de los productores de cuy. También, el Concejo aprobó la creación de la plaza pecuaria en la municipalidad, lo mismo que los convenios con el Instituto Cuencas para llevar adelante un proyecto que busca construir mini reservorios y utilizar el agua a través de riego tecnificado, y estimular el desarrollo de actividades económicas rentables como la de los cuyes. En otro momento el Concejo debatió la pertinencia de articular las organizaciones de productores a los espacios de concertación y planificación distrital como el PP.

---

capacitación y asistencia técnica esté a cargo de las instituciones que conforman el eje agrario y la MDC, teniendo en cuenta el estudio de la línea de base que se tendrá que elaborar más adelante.

<sup>7</sup> En convenio con el Instituto Cuencas se tiene programada la construcción de 100 micro reservorios hasta finales del 2007. Se busca aprovechar el agua de escorrentía en los meses de lluvia para utilizarlos en los meses de verano serrano, pudiendo de esta manera dos cosechas al año.

### Rol de los productores: las asociaciones y las empresas y asociaciones privadas

Espacio de concertación y organización de productores. El dirigente de HERLEVA, uno de los principales interesados en el desarrollo de la actividad productiva, piensa que promocionar el valle y para eso es importante la organización para reunir volúmenes y competir con calidad. Las ventas deberían hacerse en Condebamba y promocionar al valle como productor del mejor cuy del norte, así todos nos beneficiamos”, por ese motivo es que decide sumarse al trabajo impulsado por la municipalidad. La función de este dirigente se resumió en convencer no sólo a los productores de cuy, sino a las instituciones locales para que actúen en forma conjunta con la Municipalidad. Este dirigente realizó la convocatoria a los productores de cuy para organizarlos, mientras la Municipalidad convocó a las instituciones. El mensaje propalado fue “se quiere hacer una organización con la finalidad de que la Municipalidad pueda apoyar con algún proyecto productivo”, “la gente no se reúne si no le decimos que será para algún apoyo”. En el momento de la reunión se explicó que el sentido de la acción conjunta que se quiere no es para financiar un proyecto, sino para promover la organización de los productores y realizar un trabajo concertado Municipalidad-productores y otras instituciones, pues era necesario un esfuerzo a todo nivel.

La convocatoria logró reunir a actores públicos, ONGs y a productores. La formación de la organización no fue fácil, desde la primera reunión tuvieron que afinarse estrategias y poniendo en acción tareas conjuntas para el desarrollo de la actividad productiva. Recién en la tercera reunión los productores acuerdan formar una organización. En todas las reuniones habidas la presencia del Alcalde mostró el compromiso municipal al más alto nivel.

En la etapa de la convocatoria para la organización de los productores de cuyes se invitó a los productores de la zona media del distrito<sup>8</sup>, pero éstos no pudieron integrarse debido a la distancia entre las zonas de reuniones y el lugar donde viven y desarrollan su actividad productiva. Al momento de redactarse este documento, uno de los productores de la zona media ha conformado una organización que busca articularse al trabajo impulsado por la Municipalidad. El Alcalde distrital manifestó al respecto que “se debió haber invitado a algo más de 30 familias productoras de cuyes de la misma zona de producción y que tienen proyectos de riego multifamiliar con la Municipalidad y una ONG, así como a los integrantes de organizaciones ligadas a otros proyectos productivos, ya que éstos están más ligados a la cultura empresarial, con lo que se habría podido impulsar el desarrollo de esta actividad en la zona media”.

Las redes que se conformaron con apoyo de APOMIPE, incorporaron integrantes que no necesariamente pertenecían ni aportaban a la asociación, lo que generó malestar en algunos socios de APROCUYCO, asimismo cuando una de las redes se irrogó la representación de los productores del distrito en las ventas conjuntas y no hubo un beneficio directo para muchos de los socios de APROCUYCO, los que sintieron que no les favorece mucho estar dentro de la asociación.

Sin embargo la asociación APROCUYCO participó en las reuniones del Presupuesto Participativo y logró que se diera prioridad a un proyecto de “mejoramiento de procesos de producción de cuy”, que se ejecute con recursos de la Municipalidad y con recursos de APROCUYCO. Logrado dar prioridad a un proyecto de S/ 70,000 denominado “mejoramiento del proceso de producción de cuyes”, que se ejecutará el año 2007. Para que este proyecto tenga mejores resultados, la asociación está buscando que estos recursos sirvan de contrapartida de alguna entidad de la cooperación internacional.

APROCUYCO elabora su plan de trabajo el 2006, plan que es asumido por la alianza estratégica.

<sup>8</sup> En el distrito se pueden encontrar tres pisos ecológicos, que configuran tres tipos diferentes de producción y a su vez tres tipos diferentes de producción y reproducción social. La “zona baja” denominada así por pertenecer a la zona de valle, en esta se producen caña de azúcar, papa, maíz amarillo, frijol y cuyes, principalmente; la “zona media” que produce maíz, papas y verduras, pero también cuyes; la “zona alta” en la que se producen trigo, cebada, maíz, lenteja, entre otros productos.

Línea de base. Los socios de APROCUYCO, participaron activamente en la confección de la línea de base, uno de los dirigentes de la asociación, que a su vez es técnico de una de las ONGs locales, fue el capacitador técnico. Los socios se encargaron de esperar en los centros de producción para recibir la capacitación correspondiente.

Mecanismos de concertación público privado y agendas elaboradas.

Desde la municipalidad se promovió la creación de espacios interinstitucionales que permitan pactos público-privados, cuyo resultado sea el diseño y puesta en marcha de agendas de responsabilidad compartida, como una de las estrategias para impulsar las actividades productivas.

Las instituciones participantes se sintieron comprometidas con el proceso y el comité de la alianza estratégica pasó automáticamente a ser el mismo de la Mesa de Trabajo del cuy. Esta instancia se trazó como su objetivo "dinamizar la economía local a través de la mejora en calidad y competitividad en cuyes con orientación a mercados internos y externos".

En otro momento, la alianza estratégica asumió integralmente el plan de trabajo de la APROCUYCO para el 2006, será entonces el plan operativo de la alianza. Este documento contempló la realización de un plan estratégico para el desarrollo de la organización; un plan de incremento de la población de cuyes; la elaboración de un plan de negocios; el fortalecimiento del Festival del Cuy; la participación de los productores organizados en ferias agropecuarias; la promoción de APROCUYCO en otros espacios geográficos; el estudio de la demanda del cuy; y la elaboración de una línea de base como elemento principal sobre el que se tomarán decisiones de actuación interinstitucional.

Mediante un acuerdo con el Instituto Superior Tecnológico se aplicaron encuestas para la elaboración de la línea de base. Este proceso se inició con la capacitación de 40 alumnos que participaron del trabajo, la encuesta se aplicó durante un día completo y se logró encuestar al 98 por ciento de los socios de APROCUYCO.

### Rol del tercer sector

APOMIPE, llegó a trabajar en el valle en el mes de abril del año 2006 para validar la metodología de redes empresariales en los espacios rurales; se vinculó con APROCUYCO, gracias a la invitación realizada por el coordinador local de APODER<sup>9</sup>, con la intención de lograr la complementariedad entre los programas de la COSUDE. Así APOMIPE presentó una propuesta de trabajo a esta asociación, la que fue bien recibida. Ambas acordaron trabajar con siete de los nueve comités de APROCUYCO. De allí, para adelante los comités se transformaron redes, se pusieron también en marcha los pasos metodológicos en cada una de las redes, se sensibiliza para el asociativismo, se generará confianza, se elabora un proyecto piloto, se selecciona a una de las redes para su implementación- se elaboran proyectos estratégicos - son de mediano y largo plazo y finalmente se discute el tema de la sostenibilidad. El espacio de concertación invitó a todos los actores al trabajo de la Mesa, pero algunos no participaron. APOMIPE ha invertido en el territorio cerca de 14 mil dólares americanos y las redes por encima de 6 mil dólares americanos, lo que significa que los productores están apalancando alrededor del 30 por ciento de los recursos invertidos en el territorio. Esto significa un cambio de actitud importante en la medida que hace unos pocos años atrás las organizaciones se mostraban renuentes a este tipo de inversión, pues estaban acostumbradas al asistencialismo.

<sup>9</sup> Tanto APODER como APOMIPE son programas de la COSUDE, la invitación que realiza APODER lo hace con la intención de lograr complementariedad entre los programas y así lograr mayores y más eficientes resultados en el territorio.

El SER, en convenio con la Municipalidad distrital, trabajó en el fortalecimiento de los espacios de concertación distrital, sobre todo de la Mesa de Concertación, el CCL y el Presupuesto Participativo; al tiempo que promovió la organización y fortalecimiento de los productores, además de buscar articular los objetivos de las diferentes instituciones y organizaciones a los objetivos del desarrollo distrital. El SER asume la tarea encargada por la alianza y por la misma APROCUYCO: fortalecer las capacidades organizacionales y formalizarla. Como resultado de esta intervención se elaboró un reglamento interno para el funcionamiento de la asociación de productores que, con la asistencia de la mayoría de los socios, es debatido y, finalmente, aprobado por unanimidad.

### Resultados

Mesa de trabajo interinstitucional para el impulso de la cadena productiva del cuy.

Productores organizados en una asociación distrital denominada APROCUYCO, con bases en los caseríos con mayor desarrollo de la actividad.

Articulación de la mesa de trabajo y de la organización en el sistema político de planificación local, Mesa de Concertación, CCL y PP.

93 familias integrantes (372 personas) de la asociación distrital articuladas al sistema de políticas públicas.

El 28 por ciento de los ingresos de las familias productoras dependen de esta actividad productiva.

Reinversión productiva: 40 por ciento de socios reinvirtieron en la actividad económica.

Productores de cuyes que realizan ventas conjuntas incrementaron sus ingresos por ventas en 45 por ciento.

Inversión municipal: la Municipalidad apalanca recursos con 20 por ciento de contrapartida del total de los proyectos.

Institucionalización del Festival del Cuy.

Ingreso del producto a nuevos mercados<sup>10</sup>.

Mayor compromiso de ONGs e instituciones del Estado.

Participación de los productores organizados en los procesos de toma de decisiones: Presupuesto Participativo

Mujeres y jóvenes con mayor presencia en la organización.

Pobladores de la zona altitudinal media se encuentran motivados por el trabajo realizado por la Municipalidad en el año 2005 en el tema de los cuyes en la parte baja del distrito; buscaron al Alcalde y a las autoridades municipales con el objetivo de que la Municipalidad los apoye en la conformación de organización para la crianza de cuyes. Mostraron mucho interés, incluso ofrecieron poner la contrapartida<sup>11</sup> para los proyectos. Estos son pobladores organizados con los que la municipalidad tiene proyectos de mini reservorios y riego tecnificado.

<sup>10</sup> Hace un año salía del valle de Condebamba, a través de sus diferentes plazas, un aproximado de 6 a 7 mil cuyes semanales, en el momento están saliendo más de 9 mil semanales.

Llegan nuevos compradores al territorio, Gandules le interesa comprar 1000 cuyes semanales para exportación y se muestran dispuestos a financiar la implementación de un centro de beneficio. La Sra. Carola Quiroz (con la que se inicia el contacto el 26 de enero), es exportadora de cuy. Quiere comprar más de 10,000 cuyes semanales, pero demanda cuyes de 800 grs. de carcasa (1250 a 1350 grs. peso vivo). Les ha ofrecido S/ 16 por los 800 gramos, pero beneficiado. Collantes Vizconde quiere comprar semanalmente entre 250 a 400, de eso de 500 a 650 grs. y todos machos, para el mercao regional.

<sup>11</sup> El hecho de poner contrapartida muestra no sólo el interés que tienen, sino el cambio cultural ocurrido. Casi todos los pobladores y organizaciones e instituciones están acostumbradas a impulsar trabajos con estrategias asistencialistas, a proporcionar de todo a los camerinos, de tal manera que ellos no arriesgan nada cuando se emprende un proyecto, no lo valoran y consecuentemente carece de sostenibilidad; por otro lado éstos (al existir estas formas de trabajar) difícilmente aceptan llevar adelante un proyecto en el que tienen que hacer desembolsos económicos.

### Estrategia específica 3 EXPANSIÓN DE LA ESTRATEGIA FOCALIZADA EN OTROS SUBSECTORES COMPETITIVOS

En busca del desarrollo territorial

La política.- Expandir la estrategia a otros subsectores competitivos.

Los objetivos.- Mejorar ingreso y empleo, dinamizando subsectores con potencial competitivo.

Los tiempos.- Se ejecuta durante todo el año 2006.

Los motivos.- La gran mayoría de pobladores del distrito vive de la ganadería y del cultivo de menestras por lo que fortaleciendo la cadena productiva de estas actividades económicas tendremos la posibilidad de incrementar el nivel de empleo y de ingresos que contribuirá a dinamizar la economía del distrito, cuestión que repercutirá en el nivel de calidad de vida de los pobladores.

Objetivos.- Para el año se plantearon los siguientes objetivos:

1. Conformación de un espacio de concertación interinstitucional, uno por cadena productiva;
2. Promover la organización de productores y su fortalecimiento, por cadena productiva; y
3. Creación de la plaza pecuaria de Cauday.

Lo actuado.-

1. Cadena productiva de la ganadería lechera, se convocó a una reunión de trabajo entre la Municipalidad y los productores de leche fresca con la intención de coordinar para realizar el análisis subsectorial de la actividad. En esta primera reunión no se logró el resultado esperado. Posteriormente se realizó una reunión de concertación entre las instituciones que trabajan el tema de la ganadería lechera, el objetivo era elaborar un plan de acción que permitiera ordenar la intervención interinstitucional para el desarrollo de esta actividad. Como resultado de este espacio de concertación se logró organizar a los productores en la Asociación de Productores de Leche de Condebamba (APROLECO); luego se realizó el análisis del subsector con participación activa de la organización. Más adelante en una reunión de concertación las instituciones firmaron la conformación de una alianza estratégica para el impulso de la cadena de leche de Condebamba.
2. Cadena productiva de las menestras, se conformó la mesa de trabajo del subsector menestras, que eligió su junta directiva y realizó el análisis FODA de la actividad productiva como primer paso para el diseño de un plan de trabajo interinstitucional; las instituciones integrantes de la mesa de trabajo formaron una alianza estratégica.

Rol de los actores

Rol del gobierno local, las autoridades y los funcionarios

Con la intención de insertar la estrategia DEL en el tejido institucional, articular los objetivos del desarrollo distrital trazados en el plan estratégico con los objetivos de las instituciones y organizaciones, hacer operativos los acuerdos en las reuniones del Presupuesto Participativo; el gobierno local puso en marcha una serie de acciones en convenio con la ONG SER y en el que participaron activamente otras

instituciones como la ONG Jorge Basadre. Las reuniones del CCL<sup>12</sup> distrital fueron aprovechadas para llevar adelante talleres de capacitación en los que participaron no sólo los integrantes de esta instancia. Los temas tratados en los talleres fueron Los nuevos roles y funciones de la municipalidad para el desarrollo económico y La importancia de la promoción del desarrollo local desde la municipalidad. Como resultado de este proceso, los actores deciden impulsar:

La cadena productiva de la ganadería lechera. Los productores de leche fresca de ganado vacuno acudieron a la convocatoria del ADEL, que los motivó a organizarse y participar en el PP, logrando dar prioridad a un proyecto. Posteriormente con los mismos actores se programó una reunión de coordinación para realizar el análisis subsectorial. La reunión, a pesar de tener poca asistencia, logró el compromiso de los productores para impulsar el proceso de organización de la cadena productiva, para el que se convocó a las instituciones locales (CEFOP, SENASA, ATDR, AGENCIA AGRARIA, APOMIPE, AMCEC, ADEL). Gracias a la intervención de la ONG SER se realizó un proceso de fortalecimiento organizacional, elaborándose los estatutos de la asociación de productores de manera participativa, inician el proceso de formalización. En una reunión posterior se realizó el análisis subsectorial, con la presencia activa de los productores asociados, y se elaboró el borrador del plan de acción de la ganadería lechera del distrito de Condebamba.

Con la Agencia Agraria existe un convenio firmado en el 2005 que continúa hasta la fecha. El convenio busca la promoción de la actividad pecuaria a través del mejoramiento genético, de la prevención y tratamiento de enfermedades en la ganadería del distrito de Condebamba. Para el efecto se abrió una posta veterinaria en la capital del distrito. La Municipalidad ha acondicionado el local para la posta y paga el salario del veterinario que tiene que realizar las actividades del convenio. Un mecanismo de financiamiento de las actividades de la posta es la utilización, como capital de trabajo, de la medicina otorgada por la Agencia Agraria de Cajabamba. Actualmente este capital de trabajo se ha incrementado y la posta viene logrando capitalizarse; sin embargo el mejoramiento genético no tiene mayores resultados hasta el momento, uno de los factores es porque no existe la costumbre por parte de los productores para llevar adelante estos cambios.

La cadena productiva de las menestras. Desde el ADEL se convocó a las instituciones que trabajan el tema de los granos en el distrito, con la siguiente agenda:

- Conformación de una alianza estratégica entre actores públicos y privados que intervienen en el subsector menestras; y
- Organización de una mesa de trabajo.

Habiéndose debatido estos puntos, las instituciones acordaron conformar una mesa de trabajo para la que se elige una junta directiva. Con el análisis FODA de la actividad productiva concluyen las acciones programadas para el año.

Algunos de los trabajos realizados han sido ejecutados gracias al proyecto que moviliza recursos de PRODELICA (vía AMCEC) y que suma recursos a los existentes del convenio con APODER.

#### Rol de los productores: las asociaciones y las empresas y asociaciones privadas

Cadena productiva de la ganadería lechera. Los productores de leche fresca dieron nacimiento a APROLECO como una muestra de su compromiso para actuar de manera concertada. Los productores participaron activamente en la elaboración del análisis subsectorial y están pendientes

<sup>12</sup> La Ley Orgánica de Municipalidades, promulgada en el año 2003, determina las funciones que éstas deben de asumir, tales como la construcción del sistema político de participación local y la planificación del desarrollo. Dentro del sistema político de participación local se encuentra el Consejo de Coordinación Local como la instancia superior de concertación, en la que participan el Alcalde, los regidores y representantes de la sociedad civil organizada.



de las convocatorias y de los posibles proyectos que se presenten. Pese a haber sido convocada a las reuniones de la asociación, la empresa Nestlé no asistió a las mismas.

También la asociación ha participado en las reuniones del Presupuesto Participativo, logrando que se diera prioridad al proyecto "Desarrollo ganadero lechero en el valle de Condebamba", ejecutado el año 2007 por un monto de S/. 50,000.

### Mecanismos de concertación público privado y agendas elaboradas

Cadena productiva de la ganadería lechera. Con la participación de los productores, la Municipalidad convocó a las instituciones locales para que de manera concertada determinaran los nodos centrales para el desarrollo de la actividad y asumieran compromisos de actuación para el desarrollo de la actividad. Para el efecto, elaboraron el borrador del "Plan de Acción de la Ganadería Lechera del distrito de Condebamba".

En este documento podemos encontrar los siguientes objetivos estratégicos:

Impulsar un programa de innovación y desarrollo tecnológico en las diferentes etapas de producción, orientado a mejorar la productividad y competitividad de los productores de leche del distrito.

Buscar y abrir nuevos mercados para leche fresca y derivados lácteos.

Promover el desarrollo de un mercado de servicios financieros (cajas de ahorro y crédito, cooperativas) con créditos blandos; lo mismo que servicios no financieros que faciliten el acceso de pequeños y medianos productores a estos servicios.

Mejorar y acondicionar la infraestructura productiva vinculada a la cadena de leche: vías de acceso, instalaciones de los ganaderos, posta de inseminación artificial y electrificación rural.

Casi al finalizar el 2006, y bajo el liderazgo de la MDC, se forma una alianza estratégica y se elige a su junta directiva. En este espacio se sienten comprometidas instituciones del Estado como de la sociedad civil<sup>13</sup>. El plan de trabajo de la alianza quedó pendiente hasta el año siguiente.

### Resultados

#### Creación de la plaza agropecuaria en Cauday

Está funcionando el negocio de los cuyes y abarrotes, verduras, menestras, cereales, y frutales.

Los precios de venta de las menestras han variado en 16 por ciento en la plaza pecuaria; el precio de la papa se ha incrementado en 20 por ciento con respecto al pie de chacra, a mayor demanda mayores precios.

El número de comerciantes ha crecido en un 40 por ciento en relación al momento inicial.

El número de automóviles entre Cajabamba-Cauday y Cauday-Malcas, ha aumentado, facilitando el transporte de personas y productos a los diferentes espacios del distrito.

Los servicios (como restaurantes, bodegas) han crecido y generado empleo, como es el caso de los acopiadores e intermediarios de cuy.

Los proyectos de infraestructura productiva y sus cultivos, desarrollados a partir de esta intervención, son comercializados en la plaza pecuaria de Cauday.

#### Cadena productiva de leche y granos

Acuerdos para impulsar el desarrollo de los subsectores económicos prioritarios, en la lógica de la cadena productiva, y elabora sus respectivas agendas de actuación concertadas.

Programas y proyectos de inversión pública destinados a estimular la inversión privada.

Conformación de alianzas estratégicas y mesas de trabajo para el caso de los cuyes, la ganadería lechera y menestras

<sup>13</sup> Asisten a la reunión SENASA, Agencia Agraria, MDC, IST, APROLECO, y la agro veterinaria El Campo de la ciudad de Cajabamba.



Creación de dos asociaciones de productores: una de cuyes (APROCUYCO) y otra de leche (APROLECO).

Institucionalización de las asociaciones de productores y espacios de concertación interinstitucional.

33 familias organizadas en ganadería lechera y 153 en granos.

186 familias integrantes (744 personas) de la asociación distrital articuladas al sistema de políticas públicas.

46 por ciento de los ingresos de las familias productoras depende de esta actividad productiva.

40 por ciento de miembros de las asociaciones realizan reinversión productiva.

La Municipalidad invierte el 20 por ciento de la contrapartida del total de los proyectos.

Mayor compromiso de ONGs e instituciones del Estado.

Articulación al sistema de Presupuesto Participativo.

Mujeres y jóvenes con mayor presencia en la organización.

#### Estrategia específica 4

#### PROMOCIÓN DE LA PRODUCCIÓN LOCAL

La política.- Promoción de la producción local en su articulación a mercados con beneficios para los productores.

Objetivo.- Incentivar la articulación de los productores al mercado, bajo condiciones favorables.

Lo actuado.-

Creación y funcionamiento de mercado pecuario local semanal. Aceptación de las demandas de la población, las mismas que se debaten en sesión de Concejo. Convocatoria a las personalidades e instituciones locales para impulsar la plaza agropecuaria del distrito.

#### Rol de los actores

##### Rol del gobierno local, las autoridades y los funcionarios

Creación de la plaza agropecuaria en Cauday<sup>14</sup>. El rol promotor de la institución municipal coincidió con el anhelo de los pobladores de contar con una plaza agropecuaria en la capital del distrito. Para lograr este propósito, la Municipalidad convocó a las instituciones locales, personalidades y pobladores en general para buscar los mejores mecanismos para su creación. Formó un comité y organizó actividades en los que los diferentes actores tienen responsabilidades concretas (perifoneo por las diferentes plazas agropecuarias del valle y la ciudad de Cajabamba; los regidores, pobladores y dirigentes de las organizaciones confortantes del comité realizaron campañas en los caseríos).

Algunas semanas antes de la realización de la feria patronal distrital se creó la plaza agropecuaria en la ciudad de Cauday, sin embargo ésta no tuvo la dinámica deseada, se le notaba débil, a pesar de que llegaron algunos productores y comerciantes. Es recién con la celebración de la feria patronal que cobró un impulso importante y, desde ese momento, que el movimiento económico y de personas se incrementó y dio signos de mantenerse y hasta de crecer.

<sup>14</sup> Con anterioridad el centro poblado El Huayo había intentado crear una plaza pecuaria sin éxito, este centro poblado se ubica muy cerca de la plaza agropecuaria de La Grama, plaza gravitante en el valle.

La plaza agropecuaria de Cauday busca facilitar el acceso a centros de comercialización a los pobladores que se encuentran un tanto alejados de los mercados agropecuarios existentes, en los que los artículos ofrecidos por los productores locales, tienen una diferencia que oscila entre 15 y el 20 por ciento, esto es entre el precio pagado a pie de chacra y el de los mercados agropecuarios. Con la creación de la plaza agropecuaria de Cauday se busca que esta diferencia pueda ser resuelta a favor de los productores locales. Para el caso de los productos industrializados, venidos de fuera, también sucede lo mismo, se busca generar los mismos resultados.

### Ordenanzas y acuerdos de sesión de Concejo

Creación de la plaza agropecuaria en Cauday. El Concejo municipal en una reunión acordó por unanimidad la creación de la plaza agropecuaria, a la vez que decidió convocar a los vecinos e instituciones para formar con ellos un comité que impulse la promoción de la misma. Alcalde, regidores y funcionarios empezaron a trabajar en esa dirección. Esta es una de las grandes demandas reprimidas de la población por años “Se ha estado gestando las condiciones desde la municipalidad para su creación, se ha desarrollado infraestructura vial que articule la capital distrital con todos sus caseríos y se ha puesto en marcha proyectos productivos agropecuarios en convenio con diferentes ONGs, el resultado es que la gran mayoría de las condiciones están dadas para que funcione con éxito, una plaza agropecuaria no se crea por ley o algo similar”, manifiesta el teniente alcalde, Linder Abanto, son las reflexiones que debaten en sesión de concejo.

### Rol de los productores: las asociaciones y las empresas y asociaciones privadas

Creación de la plaza agropecuaria en Cauday. Para el funcionamiento de la plaza agropecuaria fueron convocados comerciantes de abarrotes, ganado, menestras y cuyes. La mayoría de comerciantes convocados mostraron su disposición a impulsar este centro de articulación comercial. Debemos destacar que, desde el inicio del funcionamiento de la plaza, los comerciantes mayoristas llegan religiosamente todos los miércoles con abarrotes, mercería y productos de temporada (caso de útiles escolares, plásticos, en tiempos de lluvia, etc.), gracias a esto se ha logrado bajar los precios de este tipo de productos. Los pobladores locales, también, llegan a vender sus productos, ajos, maíz negro, hortalizas, papa, fréjol, vacunos, trigo; así como a comprar los productos venidos de fuera. Los negocios (restaurantes, tiendas de abarrotes) de la ciudad se dinamizan ese día de comercio, lo mismo que el transporte de pasajeros y de carga. Los pobladores aprovechan, a su vez, la llegada a la ciudad para realizar sus trámites en la Municipalidad y en otras instituciones.

### Mecanismos de concertación público privado y agendas elaboradas

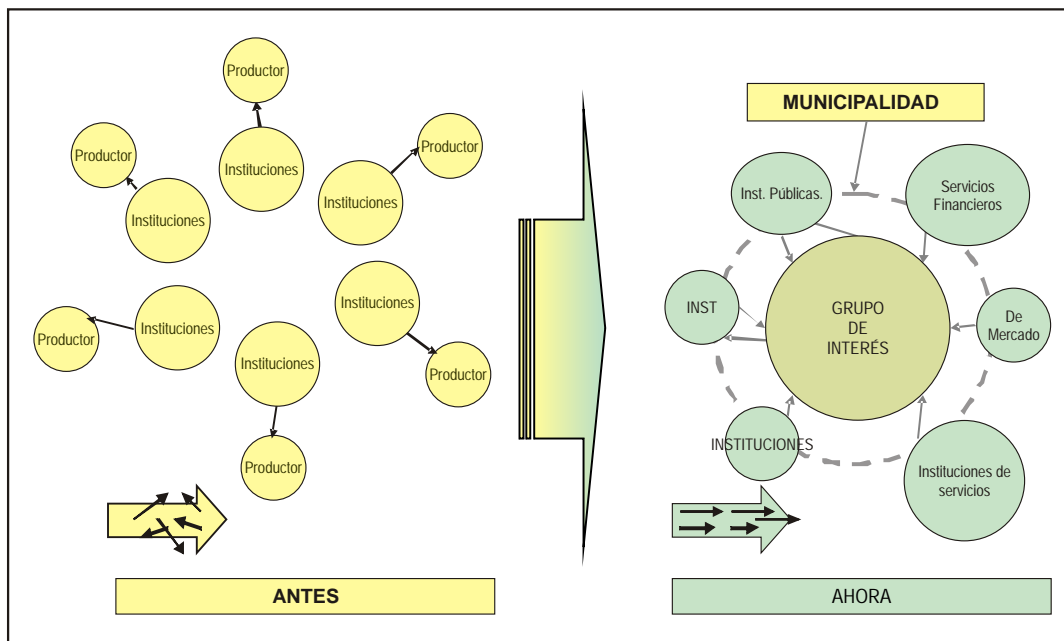
Creación de la plaza agropecuaria en Cauday. Para fijar el día recomendable para la realización de la plaza agropecuaria, el Concejo municipal organizó una reunión con los vecinos; los que plantearon que, tras haber hecho una encuesta entre los comerciantes y ganaderos, el día recomendable era el miércoles. En la cita se destacó, asimismo, el buen estado de las vías que integran al distrito y que articulan los caseríos con la capital como un factor favorable para el desarrollo de la plaza. Se constituye un comité y acordaron los presentes asumir el compromiso de difundir en sus caseríos sobre la creación de la plaza. Por su parte, el comisario y la Municipalidad decidieron hacer las gestiones correspondientes para la seguridad de los días de plaza. Para difundir la creación de la plaza agropecuaria, la Municipalidad asumió la tarea de perifonear por las plazas pecuarias del valle e invitar, al mismo tiempo, a los vecinos para que expongan su ganado, y a compradores y vendedores de diversos productos y procedencias.

## Estrategia específica 5 FORTALECER EL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN PARA EL DEL

La política.- Promover procesos de concertación y desarrollo de capacidades para el fortalecer el sistema de toma de decisiones local.

Objetivo.- Configurar un sistema de participación ciudadana.

Esta estrategia se trabajó de manera transversal en todas las instancias de concertación, buscándose que los que viven directamente de la actividad productiva (productores, transformadores, comercializadores) sean el centro de las estrategias institucionales para el desarrollo de las cadenas productivas. No como había venido haciéndose, donde los objetivos institucionales eran lo más importante y los productores eran simple objeto de actuación. El gráfico muestra la estrategia realizada y los cambios logrados.



## Estrategia específica 6 ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL

La política.- Acondicionamiento del territorio para mejorar la competitividad

Objetivo.- Mejorar la infraestructura básica y productiva.

La actuación tiene que ver fundamentalmente con la lógica de la inversión municipal, se ha:

- Dado prioridad a mejorar carreteras a comunidades con mayor potencial productivo.
- Electrificación rural en alianza con gobierno regional.
- Infraestructura de riego
- Desarrollo de capacidades para innovar la producción.

### 3.4. Inversión municipal en relación a el y otros sectores de apoyo

Énfasis. En la gestión se ha dado énfasis al transporte y a la agricultura; al fortalecimiento de las actividades agropecuarias y al impulso de espacios de producción para articularlos con los espacios de consumo, con los mercados. La idea se hizo realidad con la creación del mercado agropecuario en Cauday.

Gerencia de potencialidades. El sentido de las obras y la orientación de los presupuestos municipales empezaron a dar énfasis a sistemas de manejo de agua para riego. El fondo de la reflexión giró en que, si se maneja de manera eficiente agua y suelo y además se desarrollan capacidades para el crecimiento de las actividades económicas que el mercado pide, se estaría casi asegurando mejores condiciones económicas de las familias. Este tipo de emprendimiento se focalizó en la parte media del distrito, una buena parte de la inversión fue al tema mini reservorios y canales de regadío.

Infraestructura. Se cuenta con vías que unen todo el distrito, sin embargo se buscó mejorar las que van a los lugares de producción diversificada, incluida la de los cuyes, así como fortalecer la relación de los espacios de producción con los centros de comercialización, específicamente con la plaza agropecuaria de Cauday. En el plan estratégico del distrito se tiene considerada esta lógica de intervención. De la misma manera los canales de riego y los micro reservorios<sup>15</sup> (de 1500 m<sup>3</sup> en promedio c/u) en construcción, en convenio con el Instituto Cuencas, tienen como objetivo facilitar el desarrollo de una producción diversificada, dentro de ellas la producción de cuy.

Recursos económicos. Se buscó articular los objetivos de desarrollo distrital con los provinciales y regionales. Para el efecto se llevaron adelante acciones que articularan al CCL distrital con los diferentes espacios de concertación e incidieran en que los productores organizados tuvieran una intervención activa en las reuniones del Presupuesto Participativo. Por otro lado, el reto era apalancar recursos, tanto de la cooperación internacional como de las organizaciones de base, en una gestión denominada tripartita: Municipalidad- organización de productores-ONGs. Se ha trabajado y se viene trabajando con las ONGs Instituto Cuencas y Jorge Basadre, entre otras organizaciones, en la construcción de micro reservorios para utilizar agua de lluvia en ladera y construcción de riego tecnificado. Con PRODELICA (a través de la AMCEC) y con la Agencia Agraria desarrollamos proyectos para el incremento de la producción y productividad de alfalfa y elaboración de suplemento alimenticio para la alimentación de cuyes en el valle de Condebamba. Con PROVIAS tenemos convenios para mejorar algunas de las vías importantes del distrito.

Con la Agencia Agraria existe un convenio para la inseminación y sanidad que funciona bajo la modalidad de fondos rotatorios y ha ayudado a organizar y poner en funcionamiento una posta inseminación y veterinaria que opera en la ciudad de Cauday, pero que no logra llegar a la parte baja del distrito, conocida como valle de Condebamba, lugar donde se desarrolla con más intensidad la ganadería lechera.

Hay también convenios con municipalidades vecinas para el mantenimiento de las vías y fortalecer los lazos económicos con la ciudad de Cauday.

Con PRONAMACHS se ha levantado un vivero forestal con la intención de proteger las laderas de la erosión, a la vez que este trabajo permite organizar a los pobladores en asociaciones de microcuenca

<sup>15</sup> En convenio con Instituto Cuencas se acordó la construcción de 100 micro reservorios hasta finales del 2007, para aprovechar el agua de escorrentía en los meses de lluvia y utilizarla en los meses de verano serrano, con la que se puede lograr dos cosechas al año.

### 3.5. Lógica de la Inversión Privada

Contamos con los recursos de cooperación internacional, de las ONGs y de las organizaciones de productores, cada una de estas entidades tiene sus propios objetivos, sin embargo coinciden en el desarrollo de las actividades económicas. Las dos primeras buscan focalizar las estrategias para el desarrollo de las actividades productivas y la sostenibilidad de sus intervenciones, para ellas es importante que los productores inviertan en monetario en los proyectos que pondrán en marcha, así como desarrollar las capacidades de técnicas y gerenciales de la organización beneficiaria. Los productores, por su parte, esperan encontrar la oportunidad de recursos para sumarlos a los suyos. En este proceso se encuentran los recursos de los que puede disponer el gobierno local debido a su rol promotor del desarrollo local. Aquí están los proyectos de infraestructura de soporte para la producción, así como los proyectos productivos en si mismos, que se ponen en marcha de manera tripartita: gobierno local-cooperación internacional- productores.

En el tema de los cuyes, APOMIPE viene trabajando con el enfoque de redes empresariales. Ésta invierte, de manera conjunta con los productores de cuyes, en la adquisición de maquinarias para reducir los costos de producción; el mejoramiento de galpones e instalaciones; el fortalecimiento de las organizaciones; la compra de jabas; la promoción publicitaria y la articulación a mercados. Trabaja con los productores organizados en redes, la contrapartida de los productores es cerca del 30 por ciento de lo desembolsado.

Con el SER, el convenio es para el fortalecimiento de los espacios de concertación, como el CCL y el proceso del Presupuesto Participativo.

Con Jorge Basadre, el convenio es para ejecutar en forma concertada la construcción de reservorios, riego por aspersión e instalación de huertos familiares en la comunidad de Tangalbamba, proyecto que cuenta con el apoyo financiero de la embajada japonesa.

Con la institución Daniel Alcides Carrión, desde hace tres años, desarrollamos para el cultivo y comercialización de la taya y de plantas medicinales.

Con el Instituto Cuencas construimos micro reservorios para utilizar agua de lluvia de ladera; la Municipalidad como contrapartida pone a disposición la maquinaria para hacer los reservorios y Cuencas se encarga del desarrollo de capacidades para el manejo del sistema, pues buscamos el manejo integral de la parcela productiva.

### 3.6. Metodologías y herramientas utilizadas para dar prioridad a inversiones, subsectores y actores económicos

Para lograr los objetivos de desarrollo distrital, es que se trabajó, primero en el seno de la institución municipal, tanto alcalde y regidores como equipo técnico, buscando unificar criterios y estrategias de intervención; luego el equipo municipal, organizado para tal fin, promovió y facilitó los talleres en los ejes temáticos de la mesa de concertación como espacio ampliado del CCL, se intervino en las reuniones del presupuesto participativo (PP), se buscó desarrollar las capacidades de los integrantes de estos espacios para articular la lógica de intervención del gobierno local con la actuación de todas las instituciones del distrito. Uno de los momentos centrales se ubica en la priorización de los proyectos presentados PP, para el efecto se elaboró un cuadro en el que se mostraban los criterios con los que se priorizarían los proyectos, tienen mayor puntaje los proyectos que desarrollan la economía local, seguidamente los que tienen incidencia en el desarrollo humano y finalmente los que buscan el desarrollo territorial. En anexo ver la tabla de priorización.

### 3.7. El Contexto de la experiencia

Los pobladores del distrito de Condebamba se encuentran influenciados por las dinámicas económicas, sociales y políticas en marcha en la ciudad de Cajabamba. La Mesa de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza (MCLCP) de la provincia de Cajabamba tiene varios ejes de trabajo, uno de ellos y el más dinámico es el Eje Agrario. En el distrito de Condebamba también existe la Mesa de Concertación. Por la influencia que ejerce la capital provincial casi todas las instituciones que operan a nivel distrital tienen sus sedes en ésta, de allí que los miembros del Eje Agrario distrital son casi los mismos que los del provincial. Este Eje ha venido promoviendo acciones para impulsar las actividades agrícolas, como el Festival de la Menestra realizado a partir del 2004 en la capital provincial. Festival en el que, mediante, la actuación interinstitucional lograron ponerle marca a la lenteja de los productores cajabambinos con el nombre de "Lenteja Cajabambina". Para su comercialización se planteó hacer un centro de acopio, pero su realización se dificultó, pues los agricultores exigían pago contra entrega, mientras las empresas tenían la intención de comprar la lenteja, pero pagar luego de unos días de entregado el producto. El Eje Agrario ha trabajado para la formación y fortalecimiento de organizaciones de productores en la provincia dentro de ellas se puede contar a HERLEVA; y ha asumido, a la vez, la realización de la tradicional Feria Agropecuaria de Cajabamba.

El Eje Agrario provincial, se empezó a articular al trabajo de la PEL en Condebamba cuando hubo la intención de organizar a los productores de leche para el PVL en el 2004. Más adelante se firmó un convenio con el Ministerio de Agricultura para el tema de sanidad animal.

Eje Agrario tuvo la intención de trabajar el tema del cuy, fréjol canario, pero la relación con la Municipalidad era muy esporádica

Cabe anotar que las instituciones, tanto del Estado como las ONGs trabajaban de manera asistencialista, pero en el año 2004 se dieron cuenta que los proyectos no eran sostenibles de persistirse en esa línea. Desde ese momento empezaron a pedir contrapartida a los beneficiarios, bajo el argumento de que "el productor que está interesado va a poner contrapartida".

Políticamente la provincia no cuenta con partidos políticos organizados con vida orgánica, en esa misma dinámica se encuentra el distrito, lo que muestra: 1. La ausencia de propuestas diferenciadas y consistentes para el desarrollo local; y 2. La escasez de equipos humanos con capacidad para emprender las tareas que el desarrollo integral demanda.

La cultura predominante del distrito no es distinta a la de otros espacios rurales del país; los pobladores son conformistas, no les gusta el riesgo, son machistas, individualistas, caudillistas; existe en ellos un sentimiento de inferioridad y de desconfianza en las autoridades y en las capacidades que tienen otras personas. Sin embargo, este panorama está cambiando en algunos espacios geográficos y sociales, como resultado de los procesos de concertación interinstitucional y el desencadenamiento de acciones que implican la construcción de redes de confianza en el tejido social.

### 3.8. Relación entre la experiencia desarrollada y el marco conceptual guía

#### Etapa de la readecuación municipal

La Municipalidad buscó construir visión de equipo y desarrollar las capacidades de los integrantes de la gestión para reestructurar la institución municipal, crear el ADEL y dotarlo de sus documentos e instrumentos de gestión como de presupuesto para el 2006. Los resultados logrados a fin de ese año son la muestra de que la tarea se cumplió con éxito. Los indicadores de gestión alcanzados durante el 2005 permitieron renovar el convenio con COSUDE APODER por todo el año 2006 y así fortalecer la promoción económica en el distrito. Algunos de los funcionarios se encuentran

trabajando en gerencias de la municipalidad provincial, expandiendo la estrategia de intervención en este espacio mayor, lo que indica la efectividad de la estrategia desarrollada y el éxito en el desarrollo de capacidades que se buscaba.

#### Etapa del impulso del subsector cuyes

Desde el primer momento las instituciones y sus representantes mostraron gran voluntad para esta iniciativa. Los compromisos se asumieron al inicio, con responsabilidad, pero debido a las tareas de los funcionarios de las instituciones integrantes de la alianza, especialmente con la llegada del fin del año, etapa en la que tienen que entregar sus informes institucionales, el trabajo sufrió un aletargamiento.

El plan de trabajo de APROCUYCO, la alianza estratégica lo ha asumido como suyo, pero algunos miembros de este espacio de concertación sienten que la alianza tiene sus propios retos. Uno de ellos es su propio fortalecimiento y no se encuentran acciones dentro del plan de trabajo dirigidas a cubrir ese vacío, reto que se tiene que superar.

El trabajo de APOMIPE puso en marcha actividades que buscaron romper los cuellos de botella que impedían el fortalecimiento de la actividad productiva, en especial la generación de confianza que es uno de los puntos cruciales. Para superar este obstáculo organizó un encuentro de fútbol y se realizaron compras conjuntas de insumos (que disminuyeron los costos hasta en un 35 por ciento) y de una cegadora de alfalfa y carretas. Esta modalidad de trabajo asociativo generó el contento de los productores participantes. Por otra parte, está promocionando al territorio, para lo cual ha diseñado un plan de negocios para una de las redes y se encuentra en la etapa de la elaboración de proyectos estratégicos de mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad productiva.

En la etapa de la convocatoria para la organización de los productores de cuyes se invitó a los productores de la zona media del distrito<sup>16</sup>, pero éstos se retiraron de la reunión a la que habían sido convocados, debido a que la distancia entre la zona de la reunión y la zona de producción, donde viven, es considerable. Esta experiencia hizo pensar que se debió haber invitado a algo de 60 familias productoras de cuyes de la misma zona media, que tienen proyectos de riego multifamiliar con la Municipalidad y el Instituto CUENCAS; así como a los integrantes de las organizaciones ligadas a otros proyectos productivos, más comprometidos con la cultura de los cambios, de los riesgos y de poner contrapartida. Con estas familias se habría podido impulsar el desarrollo de esta actividad en la zona media.

Se planificó articular la organización de productores al PP y se ha logrado que este espacio de planificación determine la importancia estratégica de esta actividad y le asigne no solamente un presupuesto a ejecutarse el año 2007, sino la tarea de impulsar el desarrollo de la actividad en otros espacios del distrito, pasándose de esta manera de la focalización a la expansión de la estrategia de desarrollo de la actividad.

Los productores de cuy manifiestan que desde el Festival del Cuy para adelante la realidad es otra, han logrado articularse a nuevos mercados, sobre todo a compradores del corredor económico Huamachuco-Trujillo y de las compañías mineras como Montecarlo, Angasmarca, Barrick y San Simón, que son compradores de cuy para reproducción. Pero, también, han captado compradores del norte del país que compran cuy para consumo. El hecho de que se estén vendiendo reproductores, hace prever que más adelante podrían desarrollarse espacios que

<sup>16</sup> En el distrito se pueden encontrar tres pisos ecológicos, que configuran tres tipos diferentes de producción y, a su vez, tres tipos diferentes de producción y reproducción social. La "zona baja" denominada así por pertenecer a la zona de valle, en esta se producen caña de azúcar, papa, maíz amarillo, frijol y cuyes, principalmente; la "zona media" que produce maíz, papas y verduras, pero también cuyes; la "zona alta" en la que se producen trigo, cebada, maíz, lenteja, entre otros.

pueden ser rivales en la conquista de mercados, para ello el espacio de concertación interinstitucional tiene que desarrollar estrategias que busquen la competitividad del territorio.

Uno de los impactos que no se esperaba de manera tan rápida ha sido el cambio en la cultura empresarial de los pobladores del distrito. Están llegando a la Municipalidad pobladores de varios caseríos, motivados por el dinamismo de la actividad económica que ha impulsado la Municipalidad. Buscan que la Municipalidad replique la estrategia de intervención en sus caseríos y tienen la intención de invertir en la actividad. Lo que significa que se ha logrado fortalecer las redes de confianza de los pobladores con la Municipalidad y con los espacios de concertación.

#### Expansión de la estrategia de la Promoción Económica Local

Presupuesto Participativo. La articulación de la estrategia de intervención para el desarrollo económico del distrito con las instancias de concertación y de Presupuesto Participativo ha generado como resultado que en el año 2006 se planificaran los presupuestos para el 2007 con la lógica del Desarrollo Económico Local (DEL). En la elaboración del Presupuesto Participativo<sup>17</sup> para el año 2007, se programó una suma que supera los S/.120, 000 destinados a apalancar proyectos productivos, sobre todo en el tema de la leche y los cuyes, lo que hace viable el trabajo con las organizaciones de productores: APROCUYCO y APROLECO.

---

<sup>17</sup> Los productores organizados de los subsectores leche, menestras y cuyes se inscribieron en el PP y presentaron sus propuestas las que fueron evaluadas en el Eje Agrario. La propuesta presentada por los productores de cuyes alcanzó la más alta puntuación en el Eje Agrario, las propuestas presentadas por los productores de leche y menestras alcanzaron el cuarto y sétimo lugar respectivamente.



# CAPÍTULO IV

## DE LA EXPERIENCIA

### 4.1. Logros

#### Mejoramiento de la gobernabilidad local

Mejorar la gobernabilidad local es una condición necesaria para promover el desarrollo económico local

Se ha organizado el sistema de participación ciudadana para la toma de decisiones políticas en el distrito que se sustenta en la participación organizada de las comunidades a través de sus Comités de Desarrollo Comunal, que se integran a la Mesa de Concertación Distrital y ésta, a su vez, es parte integrante del Consejo de Coordinación Local. El Presupuesto Participativo es uno de los momentos de articulación y de actuación de estas diferentes instancias de toma de decisiones.

Se ha institucionalizado la Promoción Económica Local (PEL), la lógica de intervención económica para el desarrollo del distrito se plasma en el sistema de participación ciudadana.

#### Construcción de la institucionalidad local para el Desarrollo Económico Local

El fortalecimiento del tejido institucional facilita pasar de la competitividad individual, a la competitividad territorial

Reestructuración de la institución municipal, creación del Área de Desarrollo Económico Local. Se ha puesto en funcionamiento y se expresa a través de ordenanzas y planes operativos anuales.

Fortalecimiento de asociaciones de productores, cuentan con agendas de responsabilidad compartida.

Mesas de trabajo por subsector económico: cuy, leche y menestras. Han realizado sus respectivos análisis subsectoriales y, a partir de ellos, se ha planificado a mediano plazo el desarrollo del subsector en la lógica de la cadena productiva.

Se ha conformado una Mesa Distrital para el Desarrollo Económico Local, se ha diseñado un plan de desarrollo económico del territorio.

Se trabaja en función de articularse y fortalecer redes y alianzas con otros territorios, así se es parte integrante de: el Eje de Desarrollo Agrario Provincial, de la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico del Crisnejas, de la Mesa Regional del Cuy y se mantienen estrechos lazos de actuación con el gobierno regional de Cajamarca.

Todo este proceso implica un constante esfuerzo por desarrollar las capacidades individuales y colectivas de los actores sociales.

## Acondicionamiento del territorio para el DEL

Las políticas de acondicionamiento territorial, que se orientan a fomentar las actividades económicas, mejoran la competitividad del territorio

Construcción de vías de articulación de los espacios de producción a los centros de comercialización. El 80 por ciento de los espacios de producción cuentan con vías de acceso. Electrificación rural para mejorar las capacidades de acceder al sistema de comunicaciones de la modernidad y para posibilitar el desarrollo de centros de transformación de los productos del territorio. Se ha electrificado el 37 por ciento de los caseríos en los últimos cuatro años. Construcción de canales de agua para riego, minireservorios y sistemas de riego tecnificado. 800 Ha de tierras eriazas están sufriendo transformaciones tecnológicas en su sistema productivo. Mejoramiento de servicios básicos como salud, educación y saneamiento. Colegio agropecuario y centros educativos ven modernizadas sus infraestructuras.

## Económicos

La política de promoción económica se inicia focalizando territorios y cadenas más competitivas.

Incremento sostenido de productores articulados al mercado, gracias a la Feria Agropecuaria, vías de comunicación, y marketing de productos y del territorio (festivales, volantes). En las ferias semanales, se evidencia una mayor participación de mujeres en la comercialización. Productores organizados que mejoran su capacidad de negociación: 386 en total (33 leche), 153 (granos), 200 (cuy)). En los últimos dos años, se registró un incremento del 20 por ciento en la venta de cuyes, el volumen aproximadamente es 3,500 cabezas semanales. Experiencia en ventas de manera asociada de reproductores con alta rentabilidad. Incremento de la venta de leche a la Nestlé, construcción de la planta de frío (Nestlé). La combinación riego- carretera- Feria Agropecuaria- capacitación está innovando el portafolio de cultivo y crianzas que da mayores ingresos (hortalizas, ganado de engorde). La combinación carretera riego Feria Agropecuaria- conciencia ambiental dinamiza el mercado de madera y la reforestación. Posicionamiento territorial del distrito, al interior del corredor económico de la cuenca del Crisnejas y articulación al corredor económico Huamachuco-Trujillo. Tema de promoción económica municipal que se refleja en el caso de los cuyes.

### 4.2. Elementos claves para el éxito de la experiencia

#### Del territorio:

Voluntad política de la gestión municipal expresada en desarrollar capacidades de su personal, reestructuración institucional y asignación de recursos públicos.  
Disposición de los productores y los otros actores privados y públicos para participar.  
Sistema de participación ciudadana desarrollado en el territorio.  
Identificación participativa de los subsectores económicos con potencial competitivo.  
Institucionalización de mesas de trabajo para el DEL entre sector público y privado.  
Fortalecimiento de organizaciones de productores del territorio.  
Gobierno local que cumple las funciones de: (I) enlace de actores; (II) planificación y acondicionamiento del territorio; (III) fomento de espacios para la articulación al mercado; (IV) hacer alianzas para atraer recursos; y (V) desarrollo de capacidades (de manera subsidiaria).

Apoyo técnico de la cooperación internacional en temas innovadores.  
Continuidad de los actores políticos y técnicos que impulsan el desarrollo en el distrito y su capacidad de aprender a aprender.  
Las potencialidades económicas del distrito.  
Cambio paulatino de la cultura de los ciudadanos, de hacer pedidos, a respetar las políticas, los planes y el Presupuesto Participativo.  
Surgimiento de grupos de productores emprendedores con visión empresarial.

#### 4.3. Limitantes o factores críticos

Al comienzo nula experiencia en Desarrollo Económico Local.  
Escasa capacidad institucional para DEL al inicio.  
El marco normativo poco claro para el destino de los recursos públicos para programas innovadores (Por ejemplo: fondos de inversión local, incubadores de empresas, etc.).  
Al inicio una débil articulación con el nivel provincial y regional.  
Desarticulación del proceso del Presupuesto Participativo regional- provincial- distrital, por la poca claridad de la normatividad.  
Escasa presencia de servicios financieros.  
Existencia de grupos de productores con una cultura asistencialista y algunas instituciones públicas y privadas con prácticas paternalistas.

#### 4.4. Factores relevantes del entorno

Que facilitaron:

Marco macroeconómico favorable: crecimiento de la economía (5 por ciento anual)  
Proceso de descentralización y nuevos recursos para el territorio.  
Nueva Ley Orgánica de Municipalidades, con competencias más claras en promoción económica.  
Asociatividad municipal: AMCEC.  
Asistencia técnica especializada y apoyo financiero de proyectos de la cooperación internacional

Que dificultaron:

Los continuos cambios de funcionarios de las instituciones públicas nacionales y regionales que funcionan en el territorio.  
Débil capacidad institucional en el gobierno regional anterior en la implementación de política para la promoción económica y la articulación con el nivel local.  
Precariedad de las vías de comunicación por temporadas hacia los mercados dinámicos (Cajamarca, Chiclayo, Trujillo).



# CAPÍTULO V

## LECCIONES APRENDIDAS

La fortaleza de los sistemas políticos de participación ciudadana reside en la voluntad política de las autoridades locales.

La constancia por construir equipos técnicos y políticos que perduren en el tiempo permite que los conceptos de desarrollo se diseminen en los diferentes sectores, instituciones y organizaciones sociales.

Que no se necesita ingentes cantidades de recursos monetarios para luchar contra la pobreza y el centralismo, lo que se necesita es desarrollar las capacidades en primer lugar del equipo municipal, luego de las instituciones y organizaciones locales. El objetivo es organizar la sociedad y así manejar de manera eficiente, competitiva y sostenible los recursos.

Una buena estrategia para luchar contra la pobreza, el centralismo y la exclusión debe darse desde los espacios locales.

La mejor manera de obtener resultados en las intervenciones en las dinámicas económicas es focalizando tanto el sector económico, el espacio geográfico y los actores económicos.

Se debe de analizar con más profundidad las estrategias puestas en marcha y sus posibles repercusiones. En el caso de la venta de cuyes reproductores, puede hacer ser que otros territorios destaquen en la producción de éstos desplazando al valle de Condebamba en el largo plazo. Por esta razón es oportuno aún construir estrategias para posesionar el territorio en el ámbito regional y nacional, se tiene que construir redes de confianza del territorio con otros territorios, esta es tarea del espacio de concertación de la cadena productiva.

El espacio de concertación es el lugar para construir redes de confianza, tanto entre los actores locales como de éstos con los actores externos; una de sus tareas es fortalecer las cadenas productivas. Un tema muy sensible sobre el que hay tener mucho cuidado es el de la comercialización, se debe de evitar el nacimiento de los “reyes” del mercado. La tarea es acercar a los productores organizados con los compradores, y construir confianza a todo nivel de los agentes externos con el territorio. La labor de las instancias de concertación, por la conformación interinstitucional que tienen, es la de certificar las empresas, las organizaciones y sus productos, de esa manera se evitará el nacimiento de los famosos “reyes” del mercado.

Se debe de propiciar el fortalecimiento de la estrategia de intervención en el tema de los cuyes. En la medida que el territorio vende cuyes para reproducción a otros territorios, se está creando la posibilidad que alguno de esos territorios pueda posesionarse mejor que el valle de Condebamba como productor de cuyes de calidad.

Se debe de invitar a las reuniones no sólo a los presidentes de las organizaciones, ya que se ha constatado que existen integrantes de las asociaciones que tienen el interés de contribuir al desarrollo de su actividad y a la vez de fortalecer sus capacidades.



## CAPÍTULO VI

### DESAFÍOS

Consolidación del acondicionamiento territorial (carreteras, electricidad al 100 por ciento, sistemas de riego de diversas tecnologías).

Mantener una política sostenida de promoción de organizaciones de productores con visión empresarial.

Elaboración y ejecución del plan de ordenamiento del territorio.

Ampliar alianzas y redes con otros territorios para negociar y aprender.

Atraer la inversión privada para actividades de transformación de la producción local.

Ser un municipio docente en DEL dentro la estrategia de Municipio Escuela de Red de Municipales Rurales del Perú.

Establecer un centro de información, un sistema de monitoreo y un banco de proyectos.

Organizar y poner en práctica una política de articulación entre las estrategias de seguridad alimentaria y desarrollo económico local.

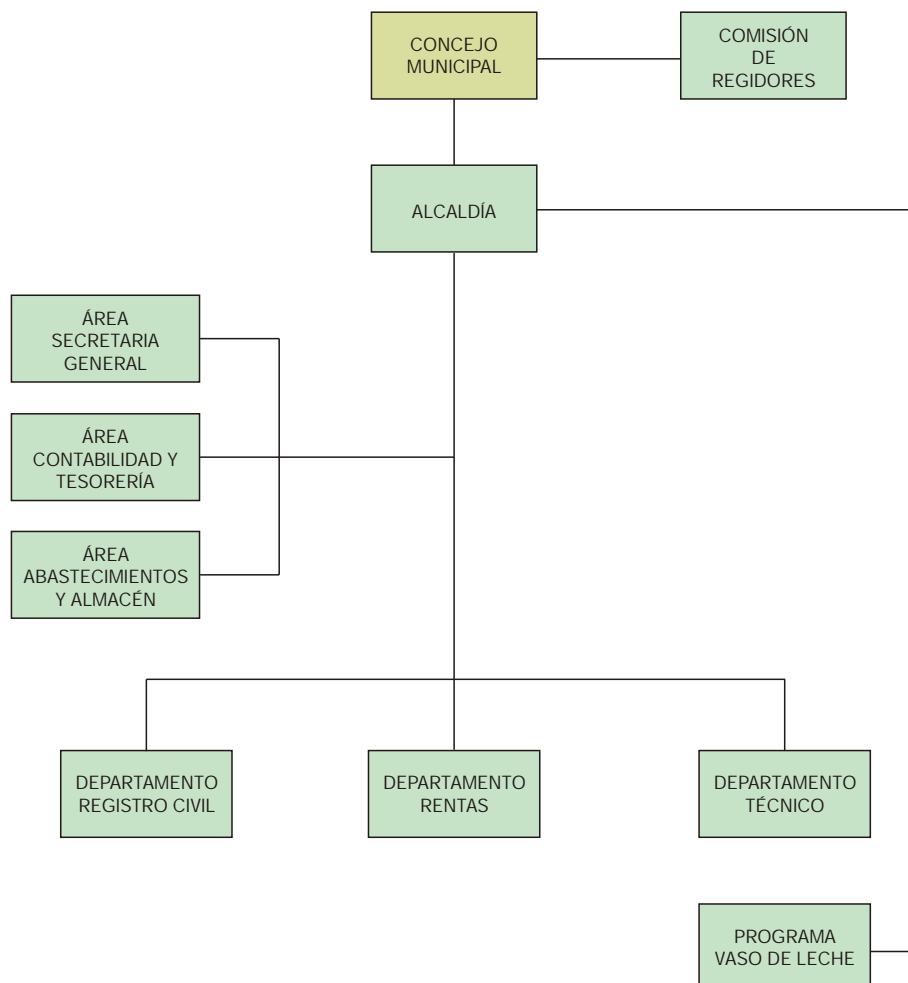




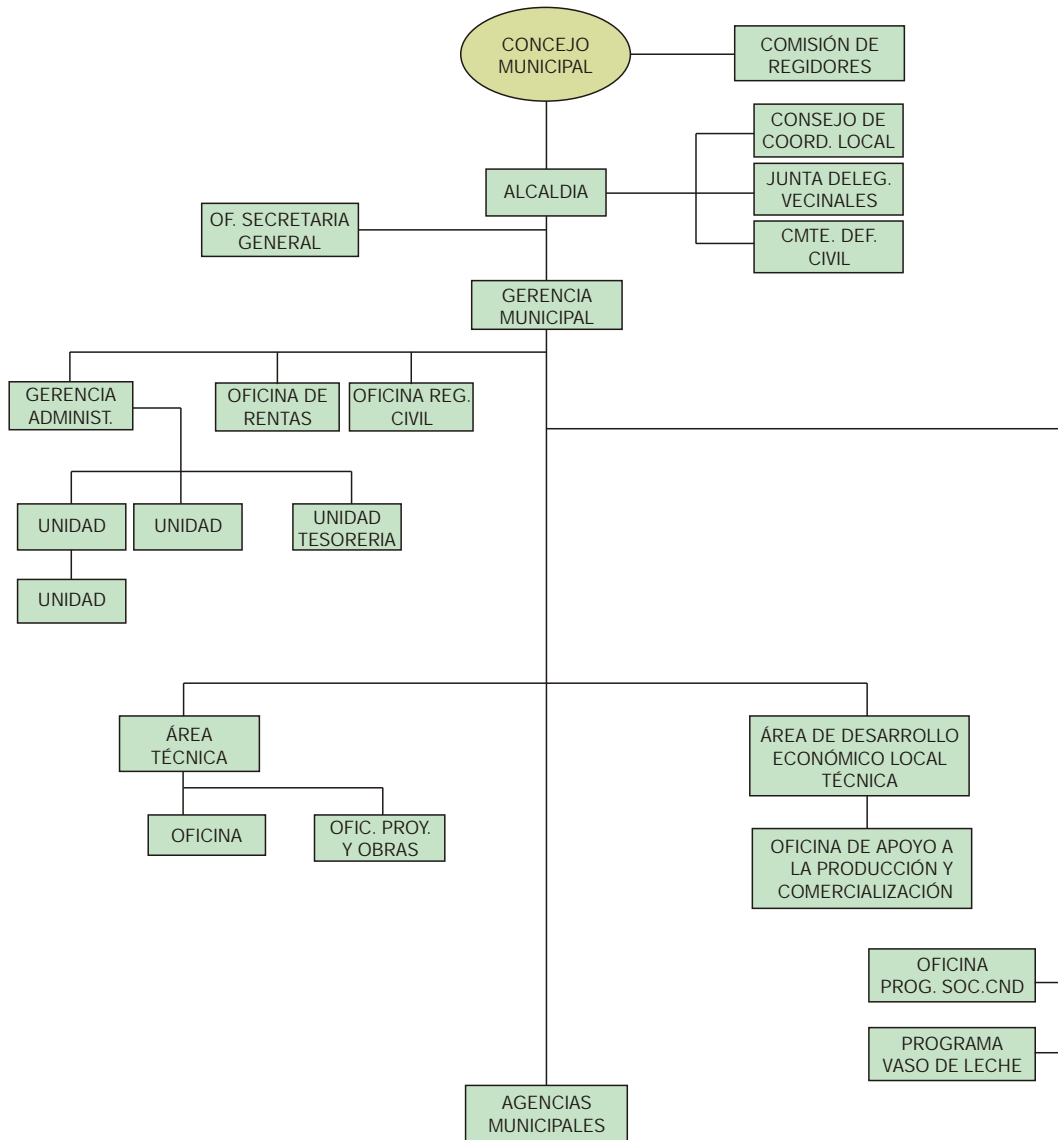


# ANEXOS

## ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CONDEBAMBA (ANTES)



### ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CONDEBAMBA (DESPUÉS)



- 1.- Organigrama municipal antes de la reorganización y después de la reorganización.
- 2.- Cuadro de proyectos productivos prioritarios en el Presupuesto Participativo.
- 3.- Cuadro de obras realizadas por la Municipalidad en diferentes años.

Sector	2003	2004	2005	2006	2007
Educación	Terminación PRONOEI San Martín.	Terminación de tres aulas C.E. del caserío San Elías.	Terminación C.E. Los Naranjos.	Terminación colegio de gestión comunal Ogosgon Vista Alegre.	Construcción losa deportiva Cima.
	Terminación PRONOEI Tangalbamba.	Terminación laboratorio Chaquicocha.	Terminación de dos ambientes del C.E. el Huayo.	Construcción de cinco ambientes i.e. 82327- Otuto.	Construcción losa deportiva La Merced
	Construcción PRONOEI Pomabamba.	Construcción dos aulas C.E. Ayangay.	Terminación de cuatro ambientes del C.E. Tangalbamba.	Construcción de dos ambientes de la i.e. Chaquicocha.	Construcción de tres aulas ie Chaquicocha, colegio.
	Terminación C.E. Malcas.	Construcción colegio Huanimba (tres aulas).	Terminación de aula y auditorio en la merced.	Construcción de dos aulas del colegio de Huanimba.	Construcción de tres aulas IE Huanimba.
		Terminación de cuatro aulas y construcción sshh del c.e 82320 - Cauday	Construcción auditorio del colegio de Malcas.		Culminación de dos aulas y cerco perimétrico IE Iscococho
			Construcción ambientes mult. c.e. San Martín.		
Salud	Terminación casa de espera Otuto.	Terminación botiquín San Martín.	Mejoramiento agua potable el ahijadero.	Mejoramiento agua potable Ayangay.	Culminación sistema alcantarillado Bella Vista.
	Rehabilitación y ampliación del sistema de agua potable y saneamiento Malibamba (convenio CARE).	Letrinización Quebrada Honda.	Construcción de reservorio del sistema de agua potable de (falta completar).	Mejoramiento agua potable Malcas (convenio adiar).	Mejoramiento de agua potable Chauchabamba.
	sistema de agua potable rural, saneamiento, capacitación en administración -operación- mantenimiento y educación sanitaria de la comunidad la isla (convenio CARE).	Rehabilitación sistema de agua potable Sarin.	Los caseríos La Pólvora, Otuto, San Elías y Hualanga.	Mejoramiento agua potable Iscococho.	Mejoramiento de agua potable El Huayo.
		Mejoramiento sistema de agua potable Porvenir La Merced.	Construcción de letrinas en la Pólvora.	Alcantarillado Bellavista I etapa.	Mejoramiento de agua potable los pececillos, palenque, Tangalbamba.
		Mejoramiento agua potable Cauday.		Terminación S.A. Iscococho.	
		Mejoramiento agua potable el sauce.			
		Mejoramiento sistema agua potable de Huanimbita.			
Agricultura	Mejoramiento canal Otuto - San Elías.	Construcción pase aéreo caserío Ponte.	Sistema de riego tecnificado del caserío Ogosgon - Paucamonte.	Mejoramiento canal de riego la Hualanga.	Mejoramiento de procesos de producción de cuyes.
		Mejoramiento canal Pasorco.	Sistema de riego tecnificado del caserío de la esperanza - Cauday.	Riego tecnificado por aspersión Tangalbamba Bajo y El Sauce (falta terminar).	Construcción de canal Pancho Jara.
			Construcción de vivero forestal.	Encauzamiento río Condebamba y otros.	Construcción de sistema de riego tecnificado Chichir.

			Construcción e instalación de composteras.		Construcción de sistema de riego tecnificado Quebrada Honda.
					Terminación de sistema de riego tecnificado Tangalbamba.
					Encauzamiento Penca azul el Porvenir.
					Desarrollo ganadero lechero en el valle de Condebamba.
					Encauzamiento y defensas ribereñas.
Territorial	Construcción de nichos en Cauday.	Palacio municipal.	Pavimentación av. 16 de julio – cuadra 5.	Pavimentación av. 16 de julio cuadra 3.	construcción local comunal El Huayo.
			Pavimentación jr. Ramón Castilla cuadra 2.	Pavimentación jr. el porvenir cuadra 2.	Culminación iglesia católica Cauday.
			Pavimentación jr. el Porvenir cuadra 4.	Construcción iglesia Cauday.	Culminación iglesia católica Chchir.
			Pavimentación jr. Ramón Castilla cuadra 4.	Construcción estadio Cauday I etapa.	Construcción estadio municipal II etapa.
					Mejoramiento estadio municipal Malcas I etapa.
Participación Ciudadana		Construcción casa comunal Pancho Jara.	Construcción iglesia católica La Pólvora.	Plaza cívica centro municipal Malcas-el Huayo (en ejecución).	
			Terminación casa comunal Chauchabamba.	Casa comunal Mangallana.	
Transportes			Mejoramiento trocha carrozable Cauday-Sarín (FONCODES).	Trocha carrozable Cauday- Malcas tramo II (mejoramiento) (convenio FONCODES).	Mejoramiento de trocha carrozable Chaquicocha.
			Trocha carrozable Cauday-Malcas tramo I (convenio FONCODES)	Trocha carrozable Huanimba Matibamba - Cauday (falta terminar).	Mejoramiento de trocha carrozable San Elias - La Merced, I etapa.
			Trocha carrozable Otuto - Chichir (FONCODES).		Construcción trocha carrozable Huanimbita - Matibamba – Cauday.
			Trocha carrozable San Martín Cochapamba (FONCODES).		Mejoramiento de trocha carrozable Chichir - Ayangay . I tramo.
					Pavimentación av. Cajamarca cuadra 2 y 4.
Electrificación				Electrificación piedra grande.	

## BIBLIOGRAFÍA


- Pérez Artemio, 2005, APODER - COSUDE, Participación Ciudadana y Desarrollo Territorial, Lima, mimeógrafo.
- REMURPE, APODER 2003, Promoción Municipal de las Economías Locales, documento de trabajo N°, Lima.
- REMURPE, 2006, Diseño de Políticas Públicas en Municipalidades Rurales, Materiales de Gestión Municipal N°, Lima.
- Munic. distrital de Condebamba Plan Estratégico de Desarrollo de Condebamba al 2010.
- Munic. distrital de Condebamba 2001 - 2006 Documentos de gestión









 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE

MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE CONDEBAMBA  
Av. Cajamarca N° 394  
Telf.: 076 551341  
Cauday - Cajabamba

COSUDE / APODER  
Paje. Mariano Melgar N° 207  
URb. José Sabogal - FONAVI I  
Cajamarca  
Telefax: (076) 36-5833