



La riqueza exportadora de
Nuestra Sierra

LA RIQUEZA EXPORTADORA DE NUESTRA SIERRA

© Alfonso Velásquez Tuesta
Presidente Ejecutivo de Sierra Exportadora
La riqueza exportadora de nuestra Sierra

© Sierra Exportadora
Calle Los Zorzales 160 - 4to piso, Urb. El Palomar,
San Isidro, Lima 27 - Perú
Teléfono: 215-0730 / 215-0745
Sitio Web: <http://www.sierraexportadora.gob.pe>
E-mail: info@sierraexportadora.gob.pe

LA RIQUEZA EXPORTADORA DE NUESTRA SIERRA

Editora: Zoila Hernández Aguilar
Fotografía de carátula e interiores: Daniel Lagares
Diseño y diagramación: Lorenzo Osores
Revisión de textos: Chaska Mori

Portada: Uranchacra, Callejón de Conchucos, Ancash

Primera edición, noviembre 2013
1,500 ejemplares

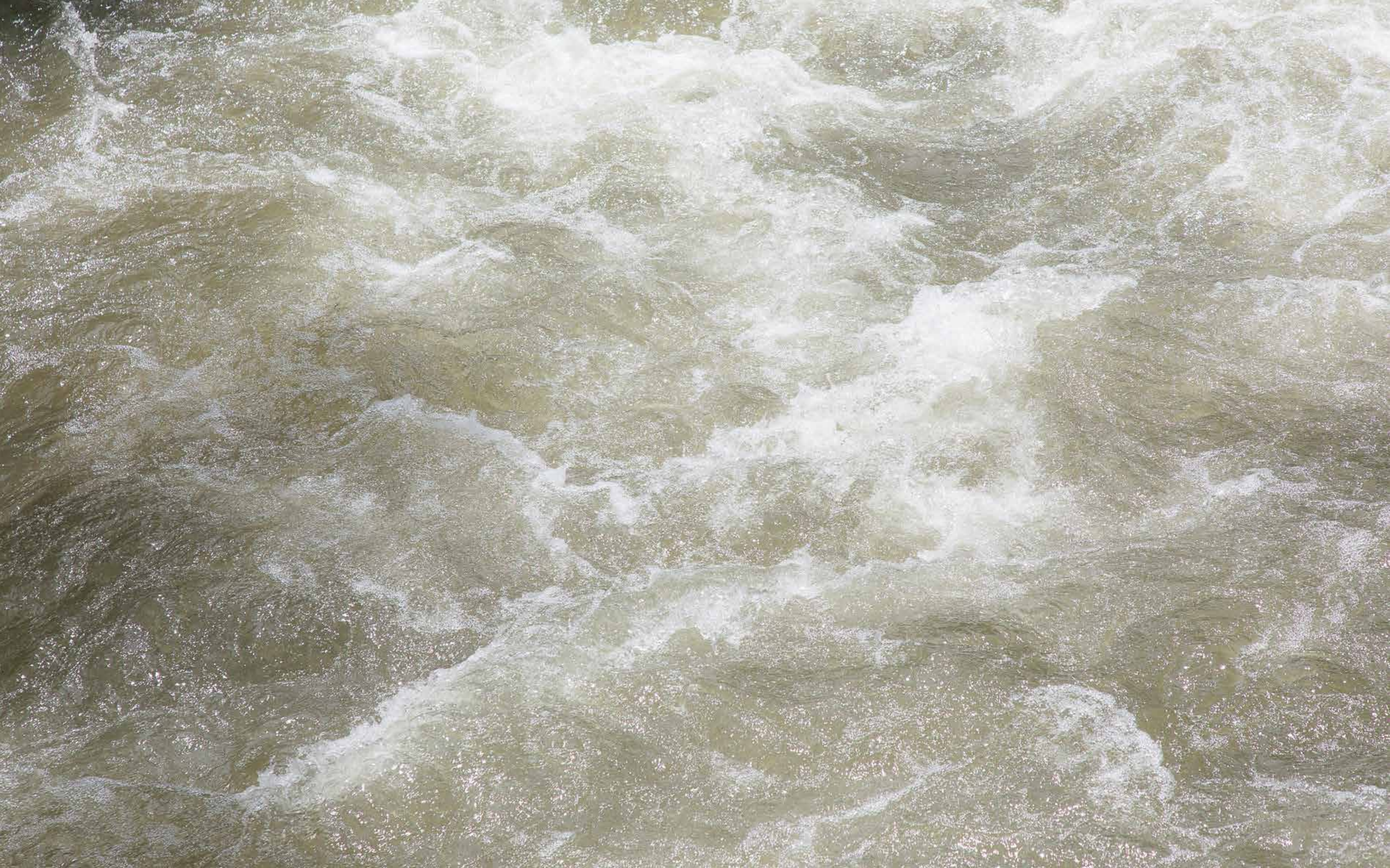
ISBN: 978-612-46564-0-8
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-17031

Auspicio de la publicación:
Banco Agropecuario
Av. República de Panamá 3629
San Isidro, Lima 27 – Perú

Impresión:
Forma e Imagen de Billy Víctor Odiaga Franco
Av. Arequipa 4558, Miraflores
Impreso en el Perú

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción de alguna parte de esta publicación, sin el permiso previo del titular de los derechos de la propiedad intelectual.

SIERRA EXPORTADORA



PRESENTACIÓN			IMPULSANDO LA PRODUCCIÓN	
Un Perú que crece, un país que comparte	11		Una agenda para la transformación productiva	157
			Jairo Tiusaba	
LOS ANDES MIRAN AL MUNDO	17		Industrias Creativas Inclusivas	161
Municipio Productivo			Philippe Vanhuynegem	
Alfonso Velásquez Tuesta				
CRECIENDO PARA EL FUTURO			UN ESTADO PARA TODOS	
CADENAS PRODUCTIVAS			El Perú hacia el 2021	169
Ganadería altoandina	55		Mariano Paz Soldán Franco	
William Vivanco			Un Estado más cerca de la ciudadanía	173
Berries, las frutas del siglo	67		Mariana Llona Rosa	
Javier Morales			Fortaleciendo la gobernabilidad	177
Bosques y maderas para el futuro	77		Vladimiro Huaroc Portocarrero	
Enrique Toledo			El agua nuestra de cada día	180
El valor de la trucha	87		Francisco Dumler Cuya	
Armando Chang				
APOSTANDO POR EL DESARROLLO			VISIONES INTERNACIONALES	
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA SIERRA			Transformando lo pequeño en grande	189
Planes de negocio y desarrollo productivo	93		Olavo Noletto Alves	
Miguel Cordano Rodríguez			La Municipalidad como empresa	190
La Mancomunidad productiva de los Andes	117		José María Larrañaga Bolinaga	
Maciste Díaz			Del desastre a la oportunidad de cambio	192
La cuenca: la casa grande donde vivimos	127		Patricio Kuhn Artigues	
Carlos Amat y León			Promoviendo el empleo desde el Municipio	194
Procompite	137		Felipe Olaya Arias	
Carlos Moina Choque			La sierra y Agrobanco	198
Articulando Myperú	141		Hugo Wiener Fresco	
Fernando Villarán de la Puente			Glosario de nuestros productos naturales y de sus propiedades	208
Inversión privada en la Sierra	149		Índice de fotografías	211
Ana María Deustua				

PRESENTACIÓN

UN PERÚ QUE CRECE, UN PAÍS QUE COMPARTE

El crecimiento sostenido de la economía peruana en estos últimos años, ha generado confianza en la población respecto a que, como país, es posible lograr una mejor participación en un mundo cada vez más globalizado. Los peruanos estamos redescubriendo en el interior de nuestro territorio riquezas naturales, culturales y potencialidades que debidamente aprovechadas permitirán construir una mejor nación.

En este contexto, vemos a la Sierra peruana en todo su esplendor, dotado de tierras fértiles, generosa en agua y origen de diversos productos alimenticios, mineros y energéticos provenientes de su flora y fauna, de su subsuelo, y paradójicamente, de su abrupta y difícil geografía. Hoy en día, constatamos que la zona andina puede recuperar su rol histórico de eje de una economía de creación de valor, sobre la base, tanto de tecnologías modernas como de conocimientos artesanales ancestrales que respondan a la demanda actual.

Pero esta visión de la Sierra como un potencial “granero del mundo”, como fuente de minerales metálicos y no metálicos y de potentes focos de generación de energía, nos remite también a la necesidad de enfrentar los desafíos de pobreza y desigualdad que aún persisten en la región. Si bien el crecimiento económico es un requisito importante para alcanzar los objetivos de progreso, también es necesario fortalecer al máximo las políticas de Estado que orienten el éxito económico hacia la inclusión social con redistribución.

En esta línea, **Sierra Exportadora**, siguiendo el camino trazado por el gobierno nacional sobre políticas de desarrollo económico y social para aumentar y mantener el ritmo del crecimiento económico con inclusión social, tiene como propósito promover la inclusión productiva de la Sierra peruana.

Desde la nueva visión del desarrollo local sostenible que se construye hoy en día en los territorios del interior, gracias al liderazgo de los alcaldes productivos, **Sierra Exportadora** respalda a los líderes naturales y formales de esas jurisdicciones, en la implementación del modelo de gestión “Municipio Productivo”.

Este modelo de gestión municipal consiste en la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL) como una de las políticas centrales de las municipalidades o territorios de base del país. A su vez, tal desarrollo tiene como columna vertebral el

fomento de proyectos productivos que generen negocios con enfoque de mercado, que articulen provechosamente la oferta productiva rural con otros espacios mayores (regionales, nacionales o internacionales), con la finalidad de crear nuevas oportunidades de bienestar para la población andina.

Con esta visión y con el propósito de inducir que las municipalidades hagan gerencia territorial, **Sierra Exportadora** organizó en agosto del 2012, en la ciudad de Lima, el Foro Internacional “Municipio Productivo: una política de Estado”, que contó con la presencia de alcaldes y gestores municipales de todo el país, así como de expertos nacionales e internacionales. En esta obra recogemos valiosas ponencias presentadas en dicho Foro con el propósito de compartirlas, principalmente con todos los alcaldes del país y sus gremios, con las autoridades de los poderes Ejecutivo y Legislativo, con funcionarios de organismos financieros internacionales, con inversionistas y representantes de la cooperación nacional e internacional, con los gremios empresariales del país, con las instituciones y representantes de la investigación técnica y científica, la educación, la ciencia y la cultura, con las organizaciones políticas nacionales y con todos los interesados en el futuro económico y social del país.

Esta obra expone el impulso original que **Sierra Exportadora** dio primero al enfoque teórico y de modo subsiguiente al modelo del “Municipio Productivo”, sobre la base de alianzas para mejorar la competitividad regional, en función de las siguientes líneas de acción:

El desarrollo de capacidades ediles en formulación de proyectos productivos y planes de negocios, con recursos propios, con fondos concursables no reembolsables como Procompite, Agroideas, Fincyt, FondoEmpleo y con el apoyo financiero de Agrobanco y otras entidades financieras públicas y privadas. El desarrollo de nuestros principales programas de promoción de productos andinos con valor agregado como los berries (arándano, frambuesa, aguaymanto y cereza), la quinua, los quesos madurados, la palta Hass, la fibra de Alpaca y Vicuña, la trucha, el turismo andino, el café orgánico, entre otros. La promoción de la asociatividad de los productores en cada territorio y mancomunidades municipales.

Respaldos importantes para el éxito del impulso que **Sierra Exportadora** da al modelo “Municipio Productivo” son las actividades de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el país. Ambas instituciones tienen experiencias que apuntan a la transformación productiva local, articulada a empresas creativas. En esa línea, la OIT trabaja con municipalidades andinas proyectos de agricultura orgánica, artesanía, turismo rural comunitario y gastronomía.

Es importante resaltar las políticas públicas y las estrategias que está implementando el Estado peruano con el objetivo de promover el desarrollo regional y local mediante el aumento de la infraestructura productiva, social y con actividades económicas regionales más competitivas, de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional: “Un Perú hacia el 2021”.

No cabe duda que hay avances en la modernización de la gestión pública, facilitando el proceso de descentralización mediante la simplificación administrativa y una mayor transparencia y la creación, por ejemplo, de presupuestos por resultados. El Estado debe llegar a todos los rincones del país y ser legitimado por los ciudadanos. Es la manera más efectiva de prevenir los conflictos sociales allí donde históricamente ha tenido muy poca presencia.

Un prisma de visiones de gestores municipales internacionales de Brasil, España, Chile y Colombia aporta nuevos enfoques, estrategias y aproximaciones al modelo de Municipio Productivo. En Brasil, los Municipios Productivos son el soporte del desarrollo sostenible, pues permiten de la manera más eficiente fijar la riqueza local y reducir así las desigualdades económicas entre regiones. En este país se entiende que uno de los nuevos atributos de la gestión pública radica en la capacidad de identificar las oportunidades para el desarrollo sostenible sin perder de vista las vocaciones y saberes locales. En España, la Municipalidad de Mondragón asume la gestión municipal como una gestión empresarial y parte del principio que todo aquello que pueda ser realizado y gestionado a un nivel local no se traslade a los niveles superiores del gobierno central. Su modelo empresarial descansa en la intercooperación y en la solidaridad, sin que por ello la empresa pierda competitividad. En Chile, el terremoto de 2010, puso a prueba a la Municipalidad de Concepción quien enfrentó una ardua tarea de reconstrucción, lograda en poco tiempo, gracias a la eficacia con que se coordinaron, desde el Municipio, las ayudas de distintas entidades públicas y privadas así como las cuadrillas ciudadanas de apoyo. En Manizales, la alta tasa de desempleo y de pobreza, llevó a este Municipio colombiano a asumir la generación de empleo como una política pública municipal. Creando sinergias nacionales con el gobierno central y regional, el Municipio organizó proyectos en el sector de telecomunicaciones e Internet, tanto a nivel de la formación como de la creación de empleo.

El libro concluye, a modo de palabras finales, con una presentación de Agrobanco sobre las enormes posibilidades productivas del agro peruano. La institución financiera señala con mucha visión que la Sierra puede complementar la oferta interna y de exportación con productos diferenciados y originarios del Ande peruano. A través de estos cultivos se puede construir una nueva agricultura de nicho de alto valor y competitiva en los mercados, como sucede en estos momentos con la quinua andina de altura. La agricultura y la ganadería pueden prosperar nuevamente en el inmenso espacio andino y ser fuente de bienestar para sus habitantes. Esto será posible cuando se convierta las diferencias negativas de hoy en ventajas de mañana. Se requiere de un nuevo impulso y mayor confianza en los productores. En esta tarea se encuentra el Banco Agropecuario.

Alfonso Velásquez
Presidente
Sierra Exportadora





LOS ANDES MIRAN AL MUNDO MUNICIPIO PRODUCTIVO

Alfonso Velásquez Tuesta
Presidente Ejecutivo de Sierra Exportadora





¿Cómo visualizar la Sierra en 10 años?

Como una región que ofrece un conjunto sostenible de productos con valor agregado, de alta calidad, en volúmenes y precios competitivos en todos los mercados: papa nativa, derivados de papa, elaborados de granos como el maíz, la quinua, la kiwicha, la kañigua, el tarwi, las menestras, carne de vacuno, ovino y de trucha, frutas como la palta Hass, la chirimoya, el arándano, el aguaymanto, la frambuesa, la cereza, la granadilla y el mango fresco, en jugo y deshidratado, brócoli y otras hortalizas, alcachofa, quesos madurados, derivados de tara, fibra procesada de camélidos sudamericanos y confecciones de demanda exclusiva, entre otros.



Sierra Exportadora trabaja para hacer realidad su visión promoviendo sinergias entre los productores, las instituciones públicas, la empresa privada y todos los actores implicados en el crecimiento económico-productivo del país. Su finalidad es aumentar la producción y mejorar la calidad de los productos andinos con potencial de mercado, de tal modo que permita elevar la calidad de vida de la población de los Andes peruanos en el contexto de la política nacional de inclusión social.

En la Sierra peruana habitan aproximadamente siete millones de personas, casi la cuarta parte de la población total del país. Y existen unas cinco mil asociaciones de productores, la mayoría rurales, que requieren del apoyo de **Sierra Exportadora** para hacer realidad la inclusión productiva. Actualmente, se atiende a sólo el 6% de este universo, es decir a unas 300 asociaciones de productores habiendo logrado su articulación al mercado, vinculándolas a empresas consolidadas que les aseguran mercado y precios.







Programas y proyectos de inversión

La Trucha

La Trucha se cría en las aguas continentales naturales y límpidas de nuestra Sierra. Están en las piscigranjas de las lagunas de Puno, Huancavelica y Apurímac, a miles de metros sobre el nivel del mar, ahí donde el aire es puro y el frío arrecia y el paisaje es de ensueño. También está en los criaderos ubicados a la vera de los ríos de Junín y Ancash, en piscinas naturales que se comunican unas con otras en un rumor permanente, como si portaran mensajes cifrados de los 'Apus'. Hay trucha también en Ayacucho, Huánuco, Pasco, Lima, Arequipa y Amazonas.

En todos estos lugares, **Sierra Exportadora** fomenta la asociatividad de pequeños y medianos productores mediante consorcios para que generen una oferta sostenible en volumen y calidad de carne en fresco, congelado y en conserva, según las exigencias del mercado. Estas asociaciones pueden utilizar la marca peruana de uso colectivo "Andean Trout". La fórmula del consorcio posibilita también el acceso de pequeños y medianos productores a fuentes financieras para instalar procesadoras, como la que el Consorcio Acuícola Junín ha puesto en funcionamiento, en la ciudad de Concepción.





Con la campaña “Consume Trucha, Consume Perú”, realizada en Lima y las principales ciudades de la Sierra, se consiguió poner a la trucha en la mesa de mucho más peruanos. La demanda interna ha crecido en un 40% durante el 2012 lo que posibilitó que la producción creciera, a pesar de la disminución de la exportación, por bajos precios.

En 2012, el consumo interno *per capita* aumentó de 0.5 Kg a 0.6 Kg. Esta acción ha generado 66 mil nuevos empleos en un año. Duplicando el consumo *per capita*, generaríamos más de 100 mil empleos para la población andina peruana.

Los Quesos

Este programa, lanzado recientemente en la planta quesera Don Bosco de Ayaviri (Puno), es un gran impulso para la cadena ganadera láctea nacional para mejorar sus procesos, estandarizar la producción y organizar la oferta exportable andina de quesos madurados.

En su fase previa que comenzó el 2012, el programa ha evaluado a 156 plantas queseras de la Sierra sur y central, de las cuales siete ya cuentan con los requisitos que exige el mercado y otras 58 están por conseguirlo. Estas últimas reciben apoyo de **Sierra Exportadora** para mejorar el ordeño, el manejo lácteo y el proceso de elaboración de quesos con los servicios de 550 técnicos capacitados en la elaboración de quesos madurados.

Sierra Exportadora ha creado la marca de uso colectivo “Terrandina” para quesos maduros exportables y ha constituido el primer consorcio quesero del Sur, llamado CONLACTEA, con sede en Arequipa, que ya produce quesos madurados de los tipos Paria, Andino, Gouda, Tilsit, Grouyere y Mozzarella para el mercado interno. El programa de quesos madurados busca que el país ingrese a un mercado mundial de 17 mil millones de dólares anuales, empezando por Estados Unidos y el noroeste del Brasil.





La Palta

Fruta ancestral que nuestros antepasados cultivaban y adoraban, pues sabemos que, en las tumbas de los señores del Antiguo Perú, junto con el oro, sus seres queridos y objetos amados, se encontraron también semillas de palta. Los árboles de palto crecen en los suelos permeables y profundos de nuestra Costa y Sierra, en climas amables y templados. Su cosecha se realiza entre los meses de febrero y abril en la Sierra, pero también la tenemos en la Costa entre mayo y septiembre.

Hasta hace poco, la palta peruana vendida al extranjero, era la costeña. Hoy, la palta serrana genera cada vez más entusiasmo. En su variedad Hass, de piel gruesa y rugosa, con una pulpa fina y cremosa, la palta conquista cada vez más mercados en el mundo. Esta palta crece estupendamente en las tierras de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Huánuco, y está suscitando un gran interés entre los empresarios exportadores, que miran con optimismo la creación de alianzas estratégicas con los gobiernos regionales y productores locales de la Sierra.



Sierra Exportadora está por terminar una articulación provechosa entre las empresas agroexportadoras costeñas Camposol, Talsa y JJ Camet, para que apoyen con plantines, insumos y transferencia tecnológica, la conversión a Hass de mil hectáreas de palto de otras variedades menos comerciales existentes en Ancash, Ayacucho y Apurímac, ofreciendo mercado asegurado a las asociaciones de productores. Esta alianza está en marcha a través de la Asociación de Gremios Agrarios del Perú (AGAP).

El consumo de palta está creciendo en el mundo y, actualmente, el Perú es el sexto país exportador de este fruto. Existe una ventana comercial entre los meses de febrero y abril, durante la cual aparte de México y el Perú, ninguno otro país ofrece palta Hass. Este hecho representa una gran oportunidad para la palta serrana peruana, que puede ingresar al mercado mundial, con los mejores precios.

De acuerdo a las tendencias del mercado internacional, la palta peruana puede cultivarse orgánicamente. Así, contribuiremos, no sólo a la salud de las personas, sino también al cuidado de la tierra, al medio ambiente y al de las semillas, a la vez que le generamos valor agregado y beneficios a los productores y sus familias.



Los Berries

Sierra Exportadora ha lanzado el programa «Perú Berries», con el fin de introducir el cultivo de estas 'frutas del siglo' en la región andina, porque cuenta con adecuadas condiciones agro climáticas en varios de sus pisos ecológicos y por su alta rentabilidad. Es una oportunidad para el empresario andino incursionar en las nuevas tendencias y formar parte del *boom* de los nuevos productos como los berries.

El consumo mundial de frutas, como el arándano, ha crecido en el último decenio en Estados Unidos, Europa y Asia y se prevé que continuará esta tendencia. Los berries tienen capacidad para crear un interesante valor agregado, pues además de su uso fresco y congelado se pueden producir conservas, jugos, néctares, yogurt, entre otros.

Por eso, **Sierra Exportadora** promueve la producción del arándano, la frambuesa y el aguaymanto en laderas y valles interandinos y ha instalado dos parcelas demostrativas y de validación de variedades de arándano en la Sierra norte de la Región Lima, en Pichupampa y Colcapampa, y proyecta instalar cinco proyectos pilotos más en otros puntos de nuestra Sierra.

La constante difusión de la propuesta de los berries como negocio provechoso y dos seminarios internacionales sobre sus características y proyecciones en el mercado internacional de frutas realizados en Lima, han contribuido a que inversionistas privados ya produzcan arándanos en Caraz, Ancash, en La Joya, Arequipa, en Chavimochic y en la sierra de Cañete. En este último caso se contó con el apoyo crediticio del Banco Agrario, institución que se ha sumado al fomento de los berries. Es posible que a fines del 2013 se completen las primeras mil hectáreas de berries por iniciativa privada.

El Perú tiene la ventaja de que cosecha berries entre setiembre y octubre, justo cuando dejan de producir los países del norte de más alta demanda. Lo que se viene en las zonas donde se implemente la producción de los berries será una verdadera revolución. Por eso tenemos previsto planes de negocios para nueve regiones: Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ancash, Cajamarca, Moquegua, Lambayeque y la Libertad.







Municipio Productivo

Con este programa **Sierra Exportadora** busca potenciar la inclusión productiva con fines de inclusión social, fomentando que los gobiernos regionales y locales sean promotores de la inversión para proyectos productivos y no sólo de infraestructura y servicios básicos.

El «Municipio Productivo» es un sistema de gestión que permite empoderar a las autoridades locales y a sus equipos técnicos y convertirlos en gestores del cambio y de la transformación, buscando aportar inclusión productiva, a través del desarrollo productivo de sus comunidades y territorio.

Por *inclusión productiva* se entiende el conocer y disponer de las fortalezas y riquezas naturales de cada región y convertirlas en planes de negocio para acceder debidamente al mercado, generando rentabilidad para las familias de sus comunidades. Esta labor se construye hoy en día en los territorios, donde el liderazgo natural y formal corresponde al gerente del territorio; nos referimos al alcalde municipal, quien debe tomar las riendas de impulsar el desarrollo económico y productivo de su localidad pues la comunidad debe ser el eje central de beneficios de la acción del alcalde.

La *comunidad* es el gran ente promotor de las actividades productivas, por supuesto, con el apoyo del Estado peruano y el soporte de **Sierra Exportadora**, que vincula e interactúa con las instituciones públicas y privadas, las empresas anclas y los productores, quienes reciben asistencia técnica y capacitación para convertir las riquezas potenciales en planes de negocio y proyectos exitosos. **Sierra Exportadora** difunde el concepto «Municipio Productivo» mediante foros macro regionales, en los cuales apoya la priorización de cadenas de valor en la Sierra norte, centro y sur y el desempeño del «Alcalde Productivo».

Perfil del Alcalde Productivo

El perfil del «Alcalde Productivo» es el de una autoridad que no sólo maneja con excelencia el presupuesto participativo sino que impulsa el desarrollo de actividades productivas, generando valor agregado en su territorio. En ese sentido, las actividades económicas se convierten en su eje estratégico de gestión, promoviendo la generación de puestos de trabajo.

Es un alcalde que conoce a sus productores, acrecienta la economía rural, visualiza el desarrollo productivo, conceptualiza el territorio y se une con sus vecinos para generar una red de producción, de trabajo, de emprendimiento y de acceso al mercado. Para alcanzar sus objetivos,

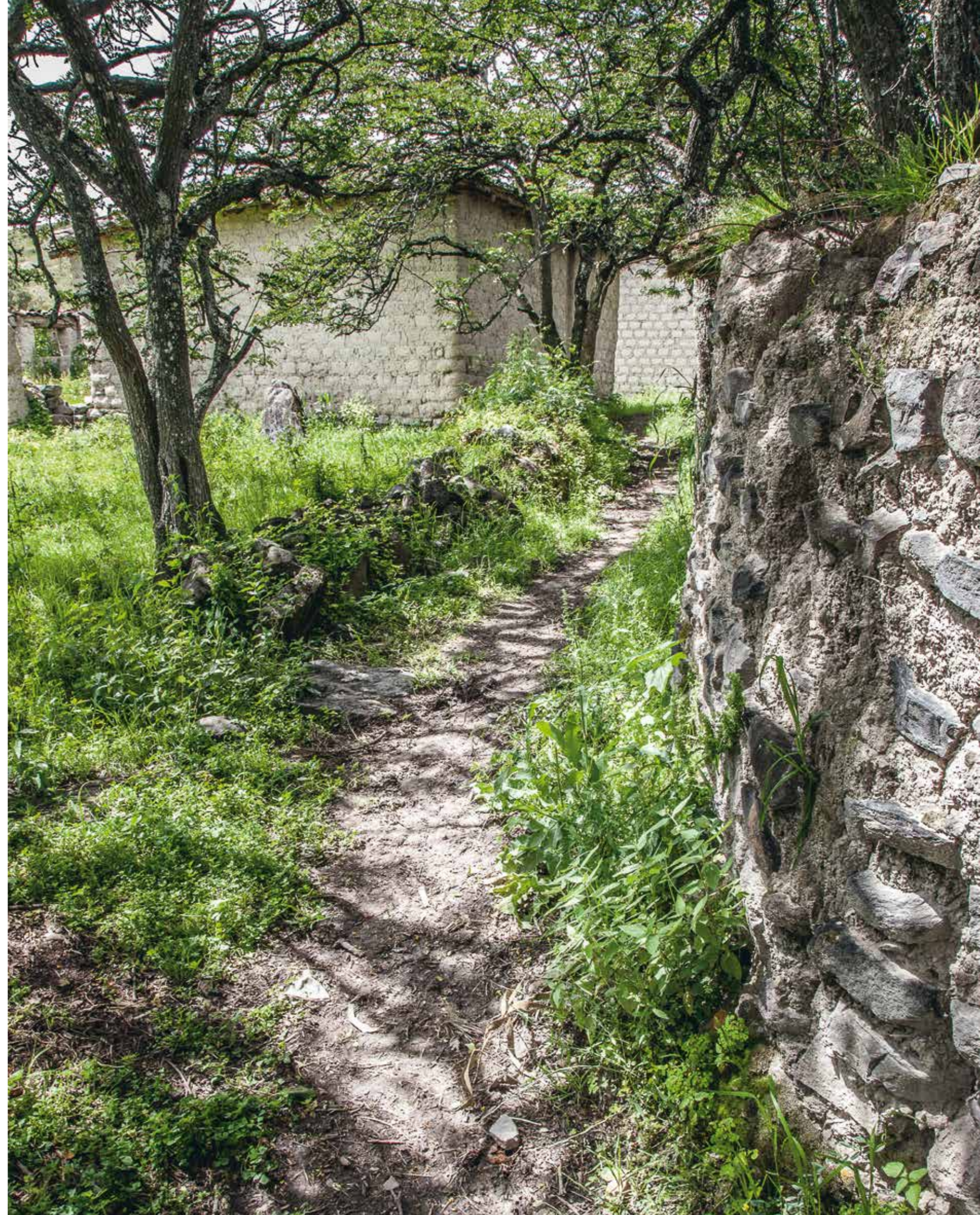


utiliza las redes públicas, las redes sociales y los mecanismos que el gobierno central pone a su disposición en beneficio de las familias y la comunidad.

Asimismo, el «Alcalde Productivo» apoya a los productores en el fortalecimiento de sus competencias, capacitándoles e insistiendo en la presencia de técnicos que los califiquen para mejorar las plantaciones y la productividad, a través del uso adecuado de plántones y semillas. Es una autoridad que fortalece también su propia competitividad y la de su municipio, capacitando a sus directores y gerentes para juntos construir el «Municipio Productivo».

Para impulsar el nuevo rol productivo de los alcaldes del país, la Presidencia del Consejo de Ministros y **Sierra Exportadora** han creado el “Premio Nacional Alcalde Productivo” en el cual han participado más de 600 burgomaestres de todo el país y que será entregado por primera vez este año.

Por otro lado, **Sierra Exportadora**, a través de sus oficinas regionales, asesora también a los gobiernos regionales, locales y a los productores para que accedan a recursos de fondos estatales de promoción productiva, tales como Procompite. En esta línea ha realizado en Lima con masiva asistencia de alcaldes y expertos en el desarrollo económico local el Foro “Procompite: apoyo a la competitividad productiva”, en cooperación con el Ministerio de Economía y Finanzas, para conseguir una mejor y mayor asignación de recursos del fondo concursable.



Nuestras alianzas, las empresas anclas

En octubre 2010, **Sierra Exportadora** realizó una alianza importante con el gobierno americano a través del proyecto USAID-PRA¹. 'Producir lo que se vende' es el lema que sintetiza el sentido de este proyecto, cuyo fin es reducir los niveles de pobreza de la zona andina, mediante la articulación competitiva de los productores de la Sierra a los mercados nacionales e internacionales. La estrategia comercial consiste en producir lo que el mercado demanda.

Este proyecto ha marcado un hito en la historia de este gobierno porque es la primera vez que un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU) ha sido incorporado a una gestión pública. Hoy, la meta de **Sierra Exportadora** es que los aportes de doce años del PRA (Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza) sean la base de una alianza público-privada, con acceso a líneas de financiamiento, parámetros e indicadores adecuados a la realidad del crecimiento del país, que nos permita seguir creciendo y eliminar el 6.3% de pobreza extrema.

Para **Sierra Exportadora**, este proyecto resulta interesante a nivel institucional, en tanto lo incorporamos a nuestra acción diaria a través del monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados y de impacto.

Así, hemos obtenido ventas anualizadas de casi 45 millones de dólares y 146 planes de negocio que se ejecutan en el sector agrícola, agroindustrial, ganadero, camélidos y minería no metálica. Tenemos 27 destinos finales para nuestra producción, que se coloca en los mercados internacionales a través empresas exportadoras. Tenemos igualmente un fondo de garantía de 28 millones de dólares para invertir en programas financieros y fórmulas innovadoras de financiamiento, a través de Agro Banco, Agro Ideas y Procompite.

Las empresas anclas son CAMPOSOL y PAQSAC en Huancavelica; LOMAS DE CHILCA, en Ayacucho y Apurímac; AGROMANTARO, en Junín; AGROINVERSIONES CHAVÍN, en Huaraz; ALSUR en Cusco; TALSA, en Trujillo; ATHOS, haciendo berries y COOPECAN, uniendo a los productores de fibra de alpaca para exportar directamente.

¹ Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) es un emprendimiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Perú, USAID-PERÚ. Tiene la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación de empleos en los Andes peruanos e ingresos que sean sostenibles en zonas pobres del interior, con un enfoque empresarial y de demanda.



Fibra de Camélidos Sudamericanos

Este programa busca que los criadores de alpaca y de vicuña se asocien y den valor agregado, principalmente a la fibra de alpaca convirtiéndola vía maquila en tops, hilos, telas y también en confecciones para nichos de consumidores exclusivos. Desde el año pasado, **Sierra Exportadora** ha capacitado a unos 200 comuneros alpaqueros y vicuñeros como técnicos en buenas prácticas de esquila, de acopio y de clasificación de la fibra para que no dañen a la fibra ni a los animales y obtengan mejores precios. El programa trabaja con 16 asociaciones de la Sierra sur y centro, entre las cuales las de Cusco y Puno, ya transforman su fibra en tops e hilo mediante maquilado y exportan directamente.

El año pasado las ventas de fibra articuladas por **Sierra Exportadora** totalizaron 4 millones 850 mil soles y hasta mitad de este año se han realizado ventas por 1 millón y medio de soles. Para acceder al mercado de la moda, estamos impulsando con COOPECAN y con la Cámara de Comercio del Cusco, la creación de diseños innovadores para mercados exclusivos. **Sierra Exportadora** apoya también a comunidades de Huancavelica y Arequipa para que entren al negocio de la venta de carne de alpaca de 18 meses de edad, vía supermercados y restaurantes de prestigio.





Café

Producimos café en Amazonas, Junín, Pasco, Cajamarca, Piura, Cusco y Lambayeque. Sosteniéndonos en el éxito piurano de CEPICAFE, estamos logrando mejores precios a favor de las asociaciones de productores del VRAEM (Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro) y de Oxapampa, donde estamos consiguiendo duplicar su precio. Tenemos una línea de café gourmet, como el “Café Femenino”, de Lambayeque, que ya hemos colocado en el mercado de Nueva York.

Quinua

Participamos del *boom* que está viviendo nuestro «Grano de Oro», a nivel nacional, apoyando su industrialización y proyectos innovadores en seis regiones del país como Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Puno y Arequipa.



Lo neo-ancestral en confecciones

El concepto de lo 'neo-ancestral' parte de la utilización de técnicas tradicionales para elaborar, siguiendo las tendencias de la moda, piezas que puedan ser consideradas artísticas. De esta manera, **Sierra Exportadora** quiere fomentar el desarrollo y promoción del arte andino. Lo impulsamos en cinco regiones del país: Ayacucho, Puno, Ancash, Cajamarca y Cusco.

Otros Productos e inversiones

Sierra Exportadora impulsa planes de negocios para la papa nativa, anís, ají Tabasco, arveja americana, alcachofa fresca y en conserva, brócoli, cacao, carne de vacuno y de alpaca, chía, yogurt, fruta pitajaya, flores de corte, granadilla, haba verde, harina de lúcuma, hongos deshidratados, kiwicha, maca, mango, madera rolliza, residuos vegetales de pino y eucalipto, manzana, maíz gigante, maíz morado, menta negra, sal de Maras, tara, uva red globe, derivados del bambú, textilería en telar y de piel de alpaca, joyas.

Actualmente, la Sierra peruana es un mosaico de oportunidades productivas capaces de atraer a inversionistas nacionales y extranjeros. Tenemos un portafolio de proyectos productivos que requieren de las siguientes inversiones: hojuelas de quinua, US\$ 100 millones para la instalación de 50 mil Has; cereza, US\$ 80 millones para la instalación de 2 mil Has; frambuesa procesada, US\$50 millones para la instalación de 4 mil Has; maíz morado y antocianina, US\$ 20 millones para la instalación de 8 mil Has y un centro de procesamiento; leche deshidratada, US\$ 50 millones para la instalación de 50 mil Has de pastos mejorados, centro de ordeño, cobertizos y centro de procesamiento; derivados de tara, de gran demanda mundial, US\$ 50 millones para la instalación de 10 mil Has y un centro de procesamiento; trucha congelada, US\$ 25 millones para la producción de 5 mil TM anuales y un centro de procesamiento; planta de producción de mangueras y tuberías para riego tecnificado en agricultura, US\$ 20 millones; producción de cal, US\$ 150 millones para tres módulos de producción de 800 toneladas al día, cada uno, entre otros.







CRECIENDO PARA EL FUTURO
CADENAS PRODUCTIVAS

GANADERÍA ALTOANDINA

William Vivanco
Experto en Reproducción Animal
y Tecnologías Reproductivas





Donde tierra y cielo se rozan

El Perú tiene 16 millones de hectáreas de praderas alto andinas que representan el 12% del territorio nacional. En estas inmensas pasturas, cercanas a las cimas de la Cordillera, miles de mujeres y hombres del Ande desarrollan la actividad ganadera; son más del 75% de la población rural, dedicada al desarrollo agropecuario en praderas, por encima de los 3500 metros sobre el nivel del mar.

Como país tenemos grandes posibilidades para desarrollar una ganadería de alto nivel, pero existen aspectos a mejorar en el plano productivo ambiental. Por ejemplo, debemos introducir maneras eficaces de producir, así como nuevas tecnologías, que sean respetuosas con las personas y el entorno natural. Hay que formar e informar a las comunidades campesinas para que desarrollen sus capacidades técnicas, gerenciales y organizativas necesarias para asumir nuevas técnicas de producción y comercialización.





Pasturas cultivadas

Cerca de las cimas andinas, donde la tierra roza el cielo, se extienden las inmensas praderas naturales donde los pastores arrear su ganado desde siempre. Los prados naturales de la puna les han permitido mantener su actividad ganadera pero también se han visto degradados por el sobre pastoreo. Si se quiere mantener la ganadería alto andina es necesario recuperar estas praderas. Para ello se deben cultivar pastos, tanto perennes como de secano, porque además soportan el pastoreo de un mayor número de animales. En efecto, una hectárea de pastura natural soporta tan sólo 0.2 vacunos por año, mientras que una hectárea de pastura cultivada soporta 3.5 vacunos. De igual manera, mientras que una hectárea de pradera natural soporta solamente una unidad ovina por año, una hectárea de pradera cultivada aguanta 17.5 unidades ovinas. Las pasturas cultivadas no sólo aumentan la capacidad de soporte de las tierras, sino también mejoran la calidad del ganado, gracias a que poseen todos los nutrientes que necesita el animal. El cultivo de pastos en estas zonas contribuye, además, a mantener el equilibrio del ecosistema y frena el proceso de desertificación que genera el uso intensivo de los prados naturales.

Suelos fértiles

Para fertilizar los suelos, el Perú cuenta con los más grandes yacimientos de roca fosfatada (Bayovar, Mantaro) y grandes reservas de gas natural, materia prima para la producción de fertilizantes. Como fuente adicional está el guano de isla con el que se pueden producir fertilizantes orgánicos.

El Agua

Es un elemento fundamental para la vida y el desarrollo de cualquier actividad agropecuaria. En las zonas altas de los Andes nacen las fuentes de agua. Son las primeras aguas que impregnan de humedad las praderas alto andinas, forman lagunas en las cuencas y se lanzan hacia los ríos, serpenteando entre los cerros de la Cordillera. Las lluvias, que caen entre los meses de noviembre y marzo, reverdecen los prados secos por el verano. Pero hay épocas de sequía y debemos pensar en crear sistemas de captación, almacenamiento y uso racional del agua. Desde una visión ambientalmente sostenible, se pueden crear lagunas artificiales, bocatomas, represas y pequeñas y medianas irrigaciones. Es necesario, asimismo, mejorar la tecnificación del riego y los sistemas de drenaje.

Genética animal

Para mejorar la productividad del ganado se debe reorientar la aptitud genética de los animales. Es cuestión de elegir las razas idóneas que permitan producir, eficientemente, en condiciones de altura, productos que tengan demanda en el mercado y satisfagan las exigencias de calidad. Nuestra propuesta es establecer sistemas de mejora genética (selección y diseminación masiva de genes mejorantes) que aseguren un sostenido incremento de la productividad animal, generación tras generación. Se puede aplicar, en ese sentido, tecnología reproductiva avanzada (IA, TE, IVP, MOET) que contribuya a la diseminación rápida de los genes mejorantes.

Ejemplos de mejora genética animal: una vaca en reproducción natural, da una cría al año; una vaca con uso de transferencia embrionaria convencional, da veinte crías al año; y una vaca con uso de producción embrionaria *in vitro*, da ochenta crías al año.



Infraestructura

El manejo del ganado y la cosecha de la producción requieren de infraestructuras en la granja como corrales de manejo, cobertizos, establos, salas de ordeño y de esquila, centros de acopio, de clasificación y de enfriamiento.

Para procesar la producción *in situ* y generar valor agregado, se necesitan plantas lecheras industriales que tengan capacidad para procesar toda la producción de la cuenca lechera. Estas pueden ser de propiedad de los productores en sistema de accionariado, como en el caso de la planta quesera en Oxapampa. También se deben crear centros de beneficio, procesamiento y empaque de carnes, así como centros de acopio, clasificación y procesamiento de fibras. Asimismo, resulta interesante crear *in situ* la infraestructura para el beneficio y la comercialización de la carne para el mercado nacional y de exportación, de manera que se complete la cadena de valor, y los beneficios económicos para la localidad sean mayores.

Como vemos, la ganadería tiene muchos beneficios, uno de ellos es económico y otro de seguridad alimentaria. Si en diez años se logra mejorar la calidad genética de los animales y se transforma el 10% de las praderas nativas en pasto cultivado, la producción pecuaria nacional se multiplicará por 15 o 20 veces. Esta actividad puede transformar la calidad de vida de miles de campesinos y situar a las comunidades alto andinas en el camino de una economía próspera y con bienestar social, que contribuya al cuidado de su medio natural permitiendo manejar los efectos del cambio climático.

Hacer del Perú un país con una ganadería competitiva es situarse como un país de avanzada, con una economía sostenible, con seguridad alimentaria y seguro de su destino.





BERRIES, LAS FRUTAS DEL SIGLO

Javier Morales
Representante de CAMPOSOL



CAMPOSOL es una empresa privada que lleva quince años en el sector agrícola. Año tras año, ha cultivado en el desierto cuando nadie pensaba en invertir en este lugar. Allí crecieron los primeros espárragos que la convirtieron en la mayor exportadora de espárragos, en volumen, a nivel mundial. Hoy, sus tierras se extienden sobre una superficie de 20 mil hectáreas, produciendo frutas y verduras que vende en los mercados internacionales y convierten a CAMPOSOL en el primer exportador de estos productos peruanos.

En la Sierra, nos hemos orientado hacia el cultivo de los berries, frutos poco conocidos aún en la mesa nacional, como son los arándanos y las moras, o más populares como son las fresas, y que vienen cultivándose desde hace tiempo en nuestra serranía. Estos productos nativos resultan muy atractivos en el extranjero donde son considerados como frutos exóticos.



Como toda empresa que se mueve en un presente cambiante, inspirada por visiones de futuro, nos resulta muy interesante la propuesta de Sierra Exportadora, de trabajar con los pequeños agricultores asociados y complementarnos en nuestros cultivos.

Hoy en día, CAMPOSOL es el tercer empleador más grande del país y todo parece indicar que, en la Sierra, pronto alcanzaremos el primer lugar generando empleo. Es un logro pero también un desafío. Las relaciones entre empresarios y trabajadores están cambiando en los últimos tiempos. Hoy existe una gran oferta de empleo, no sólo en la zona donde estamos, sino en gran parte del país, y los trabajadores pueden elegir el empleo que más les interesa. Esto nos lleva a los empresarios a establecer relaciones más horizontales, directas y transparentes con los trabajadores, entendiendo que unos y otros nos necesitamos, por lo que debemos practicar alianzas.

Las oficinas de CAMPOSOL se extienden por el mundo entero. Trabajamos con marcas internacionales, cadenas alemanas y americanas, que tienen sociedades con compañías españolas. Nuestra meta ya no es sembrar y producir directamente, sino vincular a la gente que trabaja en el agro para que sus productos lleguen a los mercados.



Actualmente, comercializamos el 90% de la producción proveniente de nuestras tierras, pero nuestra intención es trabajar con un 60% de producción propia y un 40% de aquella procedente de los pequeños y grandes agricultores.

Queremos expandir nuestros mercados, integrar a los agricultores y a los municipios, y buscar que las regiones complementen sus periodos de cultivo para ofrecer una producción constante. Queremos, por ejemplo, crear una buena oferta de paltas durante todo el año, sembrándolas en la Sierra de enero a marzo y, en la Costa, de abril a agosto. Aspiramos a expandir nuestras ventas de arándanos en Estados Unidos y a conquistar China con nuestras uvas y nuestras paltas.

China, con sus más de mil millones de habitantes, ya empezó a consumir paltas. ¿Qué sucedería si tan sólo una parte de su población consumiera una palta al día?

Hoy somos los primeros productores de palta en áreas plantadas pero debemos prepararnos para crear una oferta importante y constante de este fruto. Con este fin, estamos desarrollando propuestas con **Sierra Exportadora**, como la ampliación de las tierras de cultivos en asociación con los pequeños agricultores. Por ejemplo, en el Valle del Chao, en el pueblo de Moro en Ancash y en otros lugares de nuestra serranía, la palta ya está generando riqueza.

Queremos trabajar con pequeños y grandes agricultores e integrarlos en nuestras cadenas internacionales. Hoy, la tendencia mundial es consumir productos naturales, saludables y orgánicos y sabemos que tenemos que orientar nuestras miradas hacia ellos.

Los berries, por ejemplo, son valorados a nivel mundial por su gran poder antioxidante. Su consumo ha aumentado en Estados Unidos, y China empieza a consumir lo que existe en el mundo. Los precios están subiendo de una manera increíble. En el Perú, su cultivo aún es incipiente. Las primeras plantas se trajeron en 2003 y se realizaron pequeñas experiencias en Trujillo, Chincha, Huaraz y Arequipa.

Para CAMPOSOL, los berries son un producto nuevo, recién tenemos un año trabajándolo. Es un producto de alto riesgo pero con un gran nivel de rentabilidad. Los arándanos, por ejemplo, tienen un potencial enorme. Un kilo de estos frutos puede llegar a venderse entre 14 y 15 dólares en épocas de baja producción, aunque su precio normal es de 5 dólares el kilo, y una hectárea puede rendir 15 mil kilos.

En nuestro país, existen actualmente 200 hectáreas de berries, lo cual no es mucho todavía pero son frutos de calidad, de muy buen tamaño y sabor. Necesitaríamos producir entre los meses de septiembre y noviembre cuando no hay producción en Chile ni en Estados Unidos. Podríamos hablar entonces de un precio internacional de venta de 14 a 15 dólares el kilo. Si una hectárea de arándanos puede producir 15 mil kilos y los ponemos tan sólo a 10 dólares el kilo, la ganancia resulta ser de 50 mil dólares.

Recomendamos que se desarrollen proyectos pilotos con el cultivo de diferentes tipos de arándanos y berries y se analicen las mejores épocas del año para obtener el mayor valor del producto.

Como empresa, CAMPOSOL está abierta a asociarse con productores, a crear sinergias y construir estrategias de crecimiento. La asociatividad debe realizarse teniendo en cuenta las idiosincrasias de las zonas, sean éstas de la Costa o de la Sierra. Nosotros queremos ser parte del desarrollo del país porque somos emprendedores y creemos que, juntos, podemos todos salir adelante.







BOSQUES Y MADERAS PARA EL FUTURO

Enrique Toledo
Empresario Forestal

Imaginemos un país lleno de bosques, con rutas y caminos para los caminantes, con parajes insospechados, exultantes por su belleza natural y su diversidad de paisajes. Plantar árboles es preservar y valorar nuestro entorno natural. Es conservar la biodiversidad de la que nos sentimos tan orgullosos y es atender a una demanda creciente por desarrollar el ecoturismo, un turismo cada vez más consciente del entorno natural y social donde se desenvuelve. Las plantaciones forestales permiten también regular el régimen hídrico, lo que favorece a la agricultura; y a nivel económico y productivo incrementan las exportaciones de madera y, por tanto, el PBI nacional. Asimismo, generan un empleo considerable y como consecuencia de ello mejoran la calidad de vida de las familias rurales.

Un mercado potencial

Si queremos desarrollar el sector forestal debemos empezar por conocer bien el ciclo económico y nuestras ventajas comparativas en este campo, para ser eficientes y competitivos. El éxito, en realidad, radica en gran parte en la genética forestal. Podemos asegurar que los árboles crezcan cinco veces más, manejando la genética, la fertilización, los geles hidro-absorbentes y los estudios de calidad de sitio. Generaríamos además una cadena de valor agregado.

Esta apuesta de desarrollo del sector puede realizarse mediante planes de negocios entre el empresariado moderno-competitivo, los municipios y las asociaciones de productores forestales, unidos en una alianza estratégica.

Actualmente, el mercado mundial de los productos forestales, principalmente de madera, alcanza los 240 mil millones de dólares por año y se está duplicando cada diez años, básicamente por la demanda creciente de China. De continuar esta tendencia, el mercado mundial de productos forestales llegará a 480 mil millones de dólares en los próximos diez años.

El mercado de la madera en el Perú está por empezar. El país tiene el noveno bosque del mundo pero no produce suficiente madera. Compra, más que vende madera, y su balanza comercial en este rubro está descompensada. El boom actual de la construcción en el país acentúa, además, este desequilibrio colocando a las importaciones de madera en un ritmo de crecimiento de 14%, mientras que el de las exportaciones es de 8%.

Debemos plantear, por tanto, una estrategia de desarrollo del sector forestal teniendo en cuenta además que, desde hace 5 años, China es el primer comprador de madera del Perú. El potencial exportador con este país es de 3000 millones de dólares para los próximos años.

Los árboles, una riqueza nacional

En el plano ambiental, plantar árboles significa capturar dióxido de carbono, controlar la erosión de los suelos y mejorarlos, así como mitigar los desastres naturales.



Por ello, Reforesta Perú ha asumido como reto para los próximos veinte años, sembrar 100 mil hectáreas de árboles al año y convertir al Perú en una potencia mundial en este sector, con 2 billones de hectáreas plantadas con fines forestales. Esto significa crear 50,000 empleos directos y 150,000 empleos indirectos.

Para ser competitivos optamos por las semillas mejoradas, la propagación vegetativa o clon, las prácticas silviculturales modernas, la investigación y la certificación. En los últimos doce años venimos desarrollando la alta tecnología forestal con certificación y validación en el Perú. Los árboles que estamos sembrando en Oxapampa, desde hace diez años en el país, ya están en la industria maderera.

Como empresa privada promovemos la inversión en plantaciones, nos asociamos con la base social, trabajamos con 3,200 productores de café y cacao de la Región San Martín y vendemos bonos de carbono en el mercado voluntario, para la mitigación del cambio climático.

Reforesta Perú trabaja en áreas de siembras e invernaderos. Tiene 12,000 hectáreas de plantación forestal y de agroforestería con 2,000 productores de AGROPAGRO y 1,200 productores de Oro Verde.

La ciencia que propaga

La biotecnología permite producir cuarenta veces mayor cantidad de madera que los bosques naturales, reduciendo la presión sobre éstos y disminuyendo así la deforestación. Esto garantiza el éxito hacia la competitividad y genera empleo. Además, la biotecnología clonal no es transgénica. Consiste simplemente en elegir al mejor árbol padre, para sacar esquejes de él y, por macro propagación y con fito hormonas, multiplicarlo por millones de árboles.

Debemos generar industrias de valor agregado, con cámaras de secado y sistemas de recuperación de residuos. La industria del valor agregado genera mucho empleo y mejora la calidad de vida.

Cuando Reforesta Perú empezó a reforestar, un trabajador de campo, cuya tecnología era baja, sembraba doscientos árboles por día. Para obtener mil árboles por día había que contar con un ingeniero de campo, un supervisor y cinco trabajadores. Ahora, con una mejor tecnología, hemos conseguido que cada trabajador pueda sembrar mil árboles por día.



Una apuesta educativa y social

Caoba, cedro, teka, eucalipto, urograndis, bolaina blanca y capirona. Reforesta Perú produce 1 millón 200 mil árboles por año, es decir 12,000 árboles diarios, en una bio fábrica en Tarapoto. Cuando se maneja la tecnología, los procesos productivos se pueden replicar y multiplicar. Por eso, Reforesta Perú ha creado en Tarapoto, una escuela privada de reforestación donde se han graduado ya 15 ingenieros y 70 técnicos. En ella ejecutamos programas de desarrollo de la silvicultura moderna, siguiendo nuestra línea pedagógica que es 'aprender haciendo'.

Además apostamos por crear beneficios sociales para los productores. El pequeño productor de cacao, por ejemplo, tiene 3,5 hectáreas y es propietario de la tierra, del cacao y de los árboles. Reforesta Perú le da 1000 árboles a cada pequeño productor y así, en veinte años se genera un fondo de jubilación para la base social. Este fondo de jubilación forestal es algo muy innovador. La proyección financiera es generar un fondo de unos 200 mil dólares para cada pequeño productor, sobre la base del manejo de la ciencia y la tecnología y el compromiso de cuidar su producción.

La rentabilidad ambiental

El trabajo de reforestación permite compensar las emisiones de dióxido de carbono a nivel planetario y, gracias a ello, Reforesta Perú puede participar de un programa de venta de bonos de carbono en el mercado voluntario, para la mitigación del cambio climático. Cada millón de árboles vendidos o el crédito de bonos de carbono permite así, financiar todo nuestro programa de reforestación anual, convirtiendo el ciclo económico iniciado en un ciclo virtuoso que se retroalimenta.

Las empresas francesas Alter Eco y Pure Projet son las socias de Reforesta Perú. Alter Eco le compra la producción de cacao certificado a las cooperativas AGROPAGRO y Oro Verde. Junto a Pure Projet se estructuran los bonos de carbono que compran empresas como Nestlé, Procter & Gamble o los chocolates *Alba* de Suiza.

Crear bosques en el Perú es pensar el país con una visión de futuro, bondadoso con el medio ambiente y generoso con miles de campesinos de la Sierra peruana, que pueden vivir con bienestar y calidad de vida.







EL VALOR DE LA TRUCHA

Armando Chang
Empresario Acuícola

Andean Trout Perú es una marca colectiva creada por Sierra Exportadora, para agrupar a un consorcio de once pequeñas y medianas empresas dedicadas a la trucha. Esta marca es un sello y una apuesta para fomentar su comercialización, ampliar los mercados y traspasar nuestras fronteras, dando a conocer al mundo este maravilloso alimento que nos ofrecen los ríos y las lagunas de nuestra serranía.

Las empresas que integran el consorcio de Andean Trout Perú se dedican, nueve de ellas, a la piscicultura y, dos, a la novedosa producción de conservas de trucha.





Una pesca de valor

La trucha es un alimento sumamente nutritivo. Tiene un elevado valor proteico, posee Omega 3 y 6, además de vitaminas y minerales. Por ello, conviene promover su consumo en las regiones donde se produce y en todo el país. Como producto que ya es exportado, además de contar con las bondades mencionadas, tiene interesantes beneficios comerciales. Es una especie que genera una producción comercial en tan sólo nueve o diez meses. Se puede recuperar la inversión en muy corto plazo.

El Perú cuenta con el hábitat, la altitud y la temperatura idóneos para expandir su producción. En el país existen importantes recursos hídricos y grandes espejos de agua, pero se utiliza menos del 2%.

La producción de la trucha es una oportunidad para las comunidades y los pueblos del Ande, que viven cerca de las cuencas y los espejos de agua. Una oportunidad también para las municipalidades de impulsar su desarrollo local mediante el uso adecuado de los recursos hídricos. Las poblaciones pueden aprovechar este producto como alimento nutritivo así como para incrementar sus ingresos.

La actividad pesquera de la trucha genera empleo y riqueza mediante una buena comercialización del producto y la unión de los productores, para optimizar los beneficios, con un buen producto que cumpla los estándares comerciales de calidad. En este sentido, la labor que realiza **Sierra Exportadora** impulsando la asociatividad y las alianzas, es extraordinaria.

Éste es el camino que hemos tomado las empresas del consorcio Andean Trout Perú, las mismas que, bajo un mismo logo, y con el apoyo de **Sierra Exportadora** estamos participando juntas de la oferta exportable del país.

Una alternativa interesante

La tradicional conserva de atún, un producto tan familiar en nuestras mesas, sigue siendo consumida a pesar que este pescado es una especie cada vez más escasa y más cara. En 2009, las importaciones peruanas de conserva de atún se elevaron a 15 millones de dólares; en 2010, a 36 millones de dólares; y, en 2011, a más 50 millones de dólares. Hoy en día, el atún es escaso debido a sus ciclos de reproducción, su depredación, la contaminación de los mares y las épocas de veda para protegerlo.

En este contexto, la trucha surge como una alternativa interesante. Se puede producir en forma constante y no depende ni del clima ni de la estacionalidad. Es un producto que puede competir con el atún o la caballa y llegar fácilmente a diversos mercados.







APOSTANDO POR EL DESARROLLO
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA SIERRA

PLANES DE NEGOCIO Y DESARROLLO PRODUCTIVO

Miguel Cordano Rodríguez
Gerente General de Sierra exportadora

Sierra Exportadora busca mejorar la economía de la Sierra peruana y las condiciones de vida de sus pobladores en el marco de la política de inclusión social y productiva del Estado, impulsando sus actividades productivas con valor agregado en la agricultura, la agroindustria, la piscicultura, la ganadería altoandina y fibras de camélidos, la artesanía, el turismo andino y la minería no metálica.

Sierra Exportadora vela porque estas actividades se realicen cuidando el entorno social y ambiental donde se desarrollan. A la vez, apoya a los productores y proveedores para que sus productos sean competitivos y de calidad de tal forma que puedan colocarse en los mercados nacionales e internacionales.

El modelo de negocios

Como parte de su estrategia para alcanzar la inclusión social, **Sierra Exportadora** fomenta la inclusión productiva, impulsando planes de negocio y proyectos de inversión, en el contexto de sus cinco ejes estratégicos:

«Municipio Productivo», « Sierra Alianzas », « Sierra Exporta », « Sierra Emprende », y « Sierra Innova ».

El modelo de negocios que desarrolla **Sierra Exportadora** comprende y articula todos los aspectos de la actividad económico-productiva: apoya la asociatividad mediante la organización de los pequeños y medianos productores y proveedores de la Sierra.

Desarrolla capacidades en gerencia, aspectos técnicos, legales y administrativos y facilita la transferencia de tecnología. Asimismo, identifica a la empresa compradora o habilitadora, facilita su articulación con los productores con entrega de insumos y servicios a cambio de la probable producción para el mercado final. **Sierra Exportadora** identifica el mercado final.

Nuestra institución también promueve alianzas y asociaciones entre el sector público (gobiernos regionales y locales principalmente) y el sector privado, considerando que los primeros saben cuáles son las prioridades de sus territorios y pueden viabilizar los proyectos productivos que beneficien a sus comunidades. A su vez, la empresa privada aporta inversión, tecnología, desarrollo de capacidades y puestos de trabajo, permitiendo también que los beneficios repercutan económica, social y ambientalmente en la comunidad, la misma que garantiza la sostenibilidad del proyecto.

Sierra Exportadora busca economías de escala, consolidando a los productores organizados e impulsando alianzas estratégicas en un modelo de gestión público-privado.





Los corredores económicos

Sierra Exportadora está presente en dieciocho regiones, las mismas que forman parte de cuatro corredores económicos andinos:

Corredores Norte (Piura, Lambayeque, La libertad, Cajamarca y Amazonas);

Corredores Centro (Ancash, Junín, Huánuco, Lima y Pasco);

Corredores Centro Sur (Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco);

Corredores Sur (Arequipa, Puno, Moquegua y Tacna).

En los corredores económico-productivos andinos, **Sierra Exportadora** realiza periódicamente encuentros y foros con la participación de los principales actores del desarrollo económico, productivo y territorial de cada región. Dichos encuentros permiten identificar, evaluar, priorizar y definir las oportunidades de negocios productivos de cada zona. Se busca propiciar alianzas interinstitucionales para que con el esfuerzo concertado de los actores de cada departamento, se constituyan las bases de un proceso de desarrollo económico y social sostenible. Hasta la fecha se han realizado doce encuentros regionales y, en cada uno, se ha suscrito con cada Gobierno Regional, un «Acuerdo para la Inclusión Productiva», definiendo el mapa de oportunidades productivas y de inversión de la zona.





Planes de negocio

En su portafolio de negocios, **Sierra Exportadora** ha programado contar al 31 de diciembre de 2012 con 259 planes de intervención en la Sierra. Cada plan de negocio corresponde al desarrollo de una oferta productiva con estándares de exportación y con un comprador asegurado que da sostenibilidad a la cadena productiva.

Gestión 2012

En el año 2012, **Sierra Exportadora** ejecutará el 100% de su presupuesto de 16.1 millones de nuevos soles. De los 259 planes de negocios, 43 (17%) están en la Sierra norte, 113 (44%) en la Sierra centro y 103 (40%) en la Sierra sur.

Según los principales indicadores de gestión, en cuanto a Ventas Incrementales, es decir el aumento de las ventas brutas de los productos promovidos a través de los planes de negocio, logró 117.3 millones de soles. De este monto la Macro Región Sierra Sur tuvo la mayor participación con el 50%, seguida por Sierra centro con el 33% y Sierra norte con el 17%.

Respecto a jornales generados por los Planes de Negocios obtuvo 2.9 millones de jornales, los cuales, en función de criterios sobre empleo adecuado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), significaron puestos de trabajo estables para 10,613 personas.

En lo concerniente a Inversiones Generadas mediante apalancamiento desde el sector público y privado a través de la ejecución de los Planes de Negocio, **Sierra Exportadora** impulsó 96.4 millones de soles. De este monto, la Macro Región Sierra sur participó con el 61%, seguida por Sierra centro con 32% y Sierra norte con el 7%. Del total de inversiones, el 93% correspondió a la inversión pública (Procompite, Agroideas, Fidecom). Un 7% correspondió a la inversión privada realizada por la empresa cliente que dinamiza el accionar productivo de una cadena de valor específica.



El indicador Exportaciones Promovidas (a través de asistencia técnica desplegada en el marco de los planes de negocios) ascendió a US\$ 25.5 millones. En este rubro, las Macro Regiones centro y sur fueron las más dinámicas.

En cuanto a Inclusión Productiva, fueron beneficiadas con su incorporación a la actividad productiva de forma sostenida en el tiempo un total de 57,220 personas, de las cuales 38,754 corresponden a planes de negocios propios de **Sierra Exportadora**, 17,596 a los planes del USAID-PRA incorporados a **Sierra Exportadora** y 871 a la Dirección Productivo-Territorial (DPT), todas articuladas a la actividad productiva y comercial de los planes de negocio implementados.

En este caso, la Macro Región Sierra sur fue la que presentó mayor dinamismo, seguida por la de Sierra centro y finalmente por la de Sierra norte.



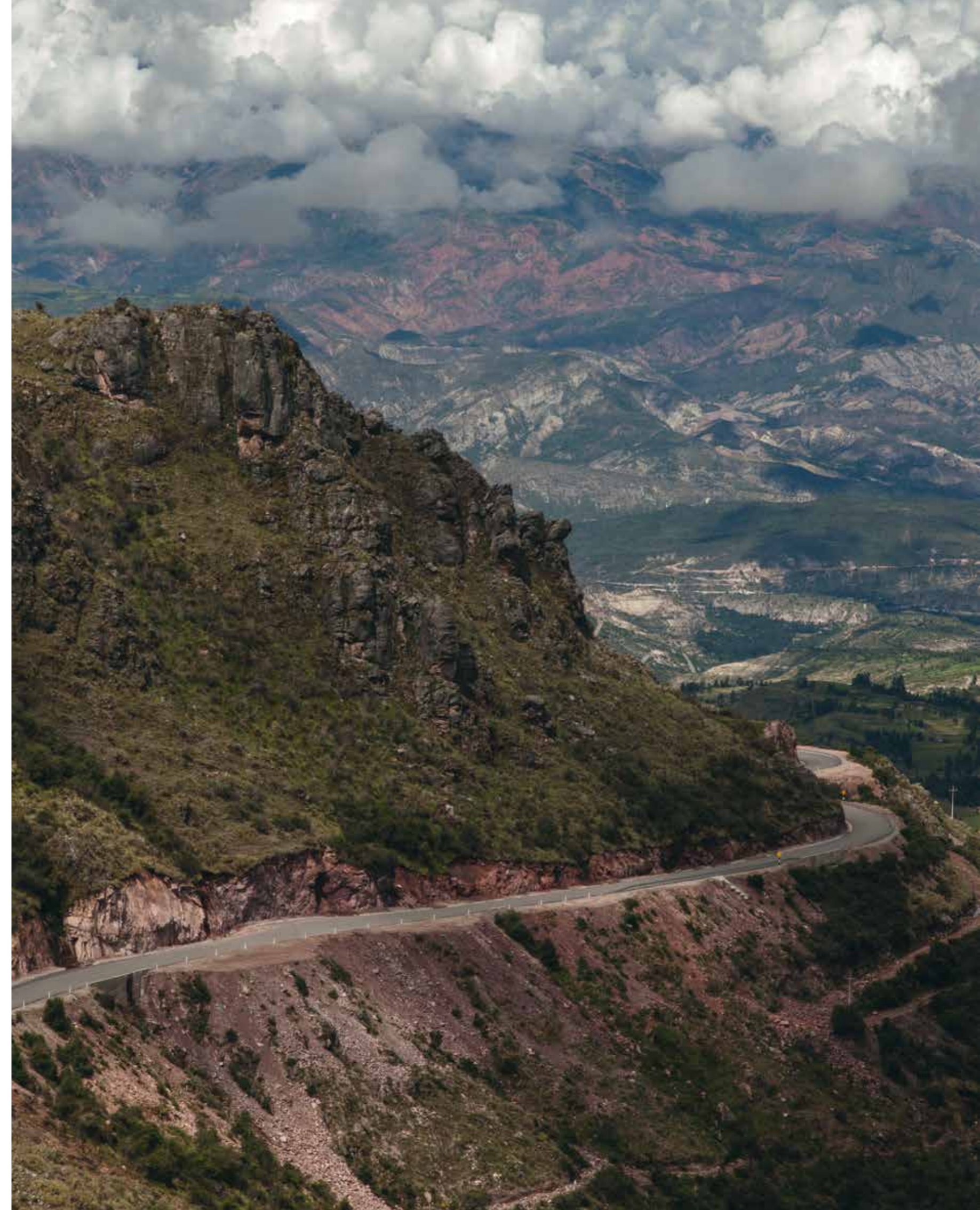
Impulsando la competitividad

Para desarrollar una economía productiva que genere riqueza y beneficios para la población, se requieren empresas y productos competitivos. Esto significa que la oferta de un producto debe resultar interesante en precio y calidad, o en cuanto se produce en un periodo durante el cual nadie más lo hace (ventana comercial) o porque el producto es de condición orgánica, con demanda creciente en el mercado internacional.

La competitividad implica también sostenibilidad en el tiempo y una estrategia de desarrollo productivo. La sostenibilidad va íntimamente ligada a la tierra y al entorno de la producción. Por ello, el cuidado que brindemos al espacio natural es hoy garantía de prosperidad para el futuro. La competitividad depende también de la capacidad de gestión, de las formas de producción, de la infraestructura y la tecnología, de los insumos, de la calidad de las semillas y de los animales, entre otros factores.

Por ello, el Estado ha creado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, un mecanismo público llamado Procompite, con el fin de mejorar la competitividad de las organizaciones productoras, brindándoles recursos económicos no reembolsables para equipo, maquinaria, insumo y asistencia técnica. Es un instrumento de los gobiernos regionales y locales, los cuales, desde un enfoque de «Municipio Productivo», despliegan una adecuada estrategia para financiar, de acuerdo a las prioridades definidas, iniciativas productivas en favor de las organizaciones de productores y así promover el desarrollo económico y social de sus territorios.

Sierra Exportadora acompaña a los municipios del país, en el proceso de implementación de sus correspondientes concursos del Procompite, para que cada vez más asociaciones de productores puedan beneficiarse de esta herramienta. Ya se han capacitado a 200 municipios y se han lanzado 50 Procompite a nivel nacional, con un Fondo Concursable de S/.150 millones. Los planes de negocios realizados alcanzan los S/.30 millones.





Mancomunidad Regional Huancavelica, Ayacucho y Apurímac

En los Andes peruanos del centro sur, la geografía ha creado una unidad territorial entre tres regiones, Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, que conforman el denominado «Trapezio andino».

En esta zona de nuestra Sierra, considerada la más pobre del país, **Sierra Exportadora** implementa un programa piloto de desarrollo productivo. Estas tres regiones, aisladas y desatendidas históricamente, son hoy la punta de lanza de un proyecto prometedor de inclusión productiva.

Constituidas en una *Mancomunidad Regional, Apurímac, Ayacucho y Huancavelica* comparten interesantes potencialidades productivas y territorios conectados entre sí, que permiten el desarrollo de corredores territoriales.

El proyecto propicia las alianzas entre el sector público y privado, articulando organismos e instrumentos públicos como **Sierra Exportadora**, Procompite, Agrobanco y los gobiernos locales con las asociaciones de productores y la empresa privada.

Sierra Exportadora participa reforzando en la Mancomunidad el modelo de «Municipio Productivo», de manera que la autoridad local asuma el liderazgo del desarrollo económico de su distrito definiendo por un lado, prioridades y, por otro, enlazando y facilitando el trabajo a los agentes de mercado a fin de que éstos actúen con responsabilidad social y sostenibilidad, en un clima de mutua confianza.

En esta perspectiva, el proyecto piloto focaliza su atención en cuatro áreas: la conexión al mercado vía planes de negocio, el mejoramiento de la institucionalidad, la creación de infraestructura y el desarrollo de *clusters*.





En *Apurímac*, **Sierra Exportadora** promueve el desarrollo del anís procesado, la palta Hass, la tara procesada, las fibras de camélidos sudamericanos procesadas y sus confecciones, la quinua procesada y los quesos madurados en dos corredores económicos: en el corredor de «Cusco - Curahuasi - Abancay - Chalhuanca - Puquio - Nazca» se desarrolla el proyecto de fibra de camélidos sudamericanos que contempla una inversión de S/. 2, 250,000 en beneficio de 1070 criadores. El proyecto propone, asistencia técnica en la crianza, sanidad, pasturas, buenas prácticas de esquila, acopio, elaboración de hilos y prendas de vestir y comercialización. Está previsto igualmente la creación de infraestructura, la mejora del equipamiento y la habilitación de una planta de elaboración de hilos y vestimentas.

En este mismo Corredor se fomenta la tara procesada. El objetivo es trabajar con base en un área de 140 hectáreas dotada de viveros para expansión. Se busca fortalecer las organizaciones de productores y brindarles asistencia técnica para el manejo del cultivo y la elaboración de planes de manejo forestal. El acceso al financiamiento para la producción, y el acopio de la materia prima son otros elementos importantes del proyecto que contempla una inversión de S/.175,000 en beneficio de 150 productores.

En *Ayacucho* se está cultivando la palta Hass, la quinua, el haba verde y la tara en tres corredores económicos. La palta, en su variedad Hass, se produce en el corredor que une «Ayacucho – Ocros – Chincheros», en el de «Ayacucho – Huanta (Luricocha) – Churcampa» y en el corredor «La Mar (San Miguel) – Ayacucho». Se trata de territorios que cuentan con un gran potencial, debido a las condiciones agro-ecológicas idóneas para el cultivo del palto. La inversión considerada es de S/. 5,500,000, y prevé el desarrollo de 600 hectáreas de cultivo de palta Hass, además de la puesta en funcionamiento de una planta procesadora ubicada en Luricocha, perteneciente a la Asociación Afruvah, a través del Procompite, en alianza con la empresa Lomas de Chilca. Contempla asimismo, la implementación de viveros municipales con transferencia de tecnología por parte de esta empresa, así como asistencia técnica en las tres principales zonas productoras: Huanta, La Mar y Ocros. El proyecto cierra el ciclo de producción con la articulación comercial.

En otro nivel de inversión, en el Corredor «Ayacucho – Acocro – Ocros – Chincheros – Andahuaylas» se desarrolla el haba verde sobre la base de 240 hectáreas y donde sus productores recibirán asistencia técnica. Por otro lado, se está empadronando a los productores para que una empresa articuladora pueda establecer contratos de compra y asegurar de esta manera la salida de la producción.



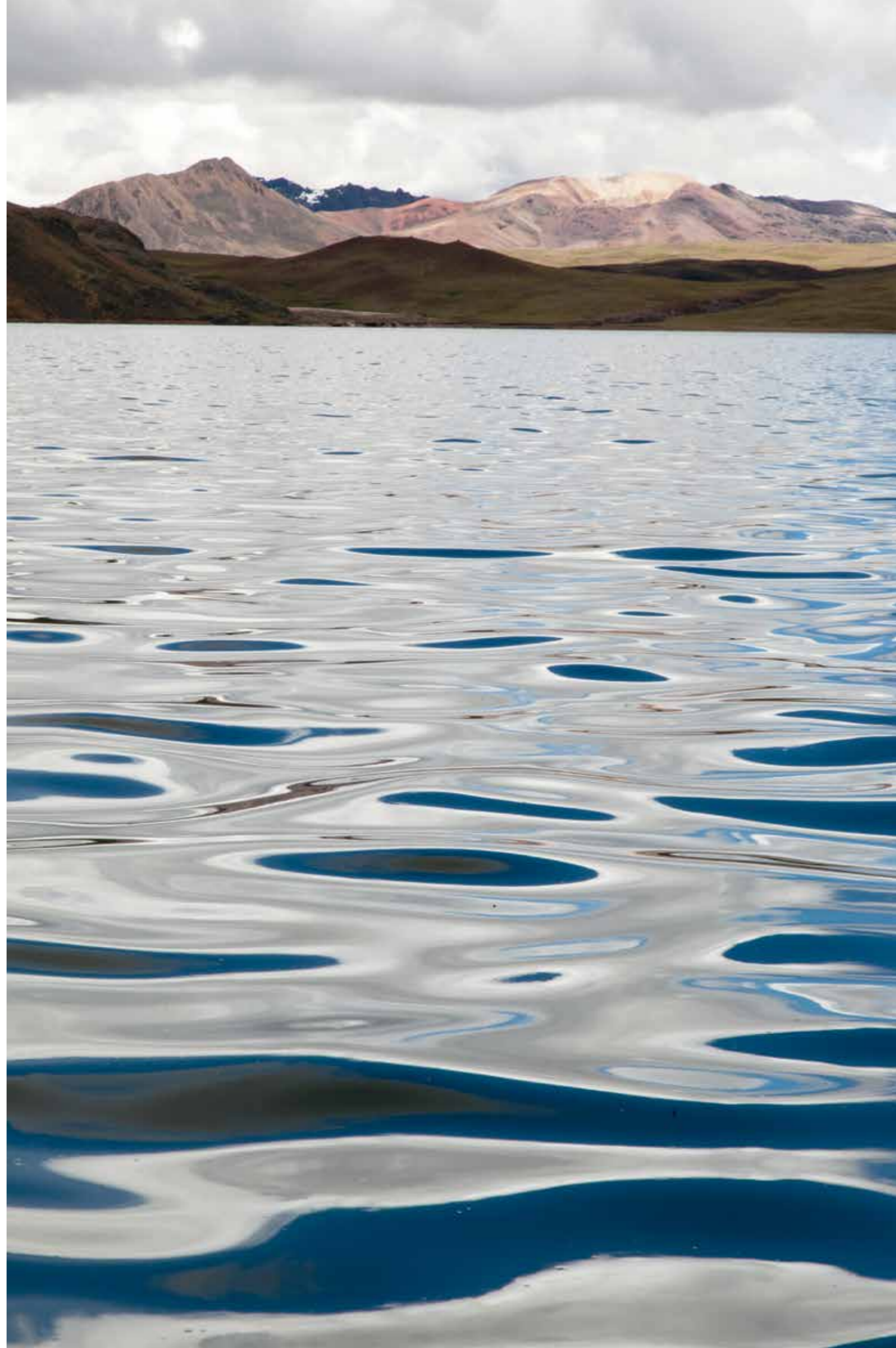


En *Huancavelica* se está trabajando también la palta Hass y la quinua en el corredor que enlaza «Churcampa – Tayacaja – Castrovirreyna – Huaytará». La palta Hass tiene prevista una inversión importante de S/. 5,500,000, al igual que en Ayacucho, para incrementar la superficie sembrada a más de 600 hectáreas y mejorar la producción. Esto supone asistir técnicamente a los productores en el manejo integrado del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha, implementando sistemas de riego presurizado y apoyándolos en el acceso a la certificación Global Gap. También está prevista la construcción y habilitación de una planta de proceso y packing.

El proyecto piloto de la *Mancomunidad Regional de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica* es una experiencia que pretende confirmar las posibilidades del desarrollo económico territorial que existe en la Sierra peruana. La apuesta de **Sierra Exportadora** es replicar esta experiencia en todo el Ande peruano y demostrar que, con disposición y determinación, los productores de nuestra Sierra pueden convertirse en actores importantes del desarrollo sostenible al que aspira el Perú.







LA MANCOMUNIDAD PRODUCTIVA DE LOS ANDES

Maciste Díaz
Presidente Regional de Huancavelica

Las regiones de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac poseen importantes recursos naturales pero también elevados índices de pobreza y de desnutrición crónica infantil. El analfabetismo aún persiste y afecta principalmente a las mujeres y a las zonas rurales.

Por ello, las tres regiones han decidido conformarse en una Mancomunidad Regional para enfrentar estos problemas comunes y generar, en conjunto, oportunidades de desarrollo para sus poblaciones. Por un lado, han decidido avanzar y consolidar el proceso de descentralización, coordinándose de manera más eficiente con el gobierno central. Por otro lado, junto con los gobiernos locales están focalizando su atención en el desarrollo económico de sectores estratégicos, buscando mayores niveles de competitividad y de inversiones para generar mejores condiciones de vida para sus comunidades.

Los corredores económicos de una Mancomunidad Regional permiten unir zonas distantes de las regiones con nuevos mercados, gracias a mejoras en el transporte, la energía y las telecomunicaciones. Los corredores benefician así las actividades productivas y también, favorecen el manejo sostenible del medio ambiente.

Estos corredores atraviesan los territorios de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, integrando comercialmente a sus provincias, - cuyas poblaciones tienen diferentes niveles de vida, de potencial productivo y competitivo -, con centros poblados y ciudades intermedias.

Esta Mancomunidad Regional, que pronto tomará el nombre de 'Mancomunidad de los Andes' ha priorizado cuatro ejes de acción, con una estimación de la inversión requerida en cada uno de ellos.

En el eje económico nos hemos propuesto desarrollar nuestra producción de camélidos sudamericanos (alpacas), cultivos andinos (quinua), frutales (paltos y duraznos), acuicultura (truchas), ganadería (bovina y ovina) y turismo. La inversión estimada es de S/.800, 000.

El eje ambiental tiene previsto la zonificación ecológico-económica y el ordenamiento territorial, la adaptación al proceso de cambio climático, así como la siembra y cosecha de agua. La inversión estimada es de S/.450, 000.



En el eje social vamos a enfrentar la desnutrición crónica infantil, mejorar la salud y la educación, así como crear y perfeccionar los sistemas de agua y saneamiento. La inversión estimada es de S/. 1,200'000.

El eje institucional permitirá desarrollar las capacidades, evaluar y modernizar la gestión regional y socializar las experiencias. La inversión estimada es de S/.45, 000.

Las mancomunidades regionales permiten crear polos de desarrollo e inversión priorizada, porque se convierten en pliegos presupuestales y son unidades ejecutoras.

En cada uno de los ejes presentados, planteamos las estrategias y la operatividad de las inversiones.

La estrategia económica plantea la utilización eficiente de los recursos hídricos e infraestructura de riego; la mejora de la sanidad e inocuidad; la investigación, extensión y transferencia de tecnologías; el desarrollo de la agroindustria y de valor agregado; la comercialización y desarrollo de mercados; la competitividad empresarial; la asociatividad y el cooperativismo; los corredores económicos y turísticos y la priorización de la inversión.



La estrategia ambiental desarrolla un enfoque de cuencas y micro cuencas; la necesidad de forestar y reforestar; el manejo y la conservación de las praderas alto andinas; la conservación de los recursos genéticos; y la conformación del Consejo de Recursos Hídricos por cuenca.

La estrategia social prevé la seguridad alimentaria; la atención a la madre gestante; la atención a la primera infancia; el mejoramiento de los servicios de salud y de aprendizaje; y el mejoramiento de las viviendas rurales.

La estrategia institucional propone realizar programas de capacitación gerencial, acuerdos de gestión y pasantías; diseñar un nuevo sistema organizacional y luchar contra la corrupción.

Como Mancomunidad, nos hemos propuesto beneficiarnos de las oportunidades de inversión existentes como:

- El Fondo Concursable Procompite.
- El programa de compensaciones para la competitividad Agroideas del Ministerio de Agricultura, que evalúa los planes de negocios a lo largo del año y no es concursable.
- El Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad Innóvate Perú del Ministerio de la Producción, que cofinancia proyectos con fondos no reembolsables.
- El Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero Fondepes del Ministerio de la Producción, que otorga préstamos rotatorios.

Asimismo, nos acogemos a los incentivos que existen para la Mancomunidad:


- “Los proyectos de inversión pública, de alcance interregional, previa autorización expresa de los correspondientes consejos regionales, presentados por las mancomunidades regionales formalmente constituidas, tienen prioridad en su evaluación en el marco de las disposiciones del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y demás normas vigentes”.



- “El Poder Ejecutivo prioriza, dentro del plan nacional de capacitación y asistencia técnica en gestión pública, a los funcionarios y servidores de cada gobierno regional que conforman la mancomunidad regional”.
- “La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) prioriza las solicitudes de las mancomunidades regionales creadas para la canalización, preparación y ejecución de planes, programas y proyectos de cooperación técnica internacional, previo cumplimiento de la normativa sobre la materia”.

Teniendo en cuenta las ventajas e incentivos en favor de la Mancomunidad, apostamos por esta forma de organización y trabajo en conjunto para crear las condiciones óptimas del desarrollo económico y productivo de nuestras regiones, en armonía con el medio ambiente y en beneficio de nuestras poblaciones.





LA CUENCA: LA CASA GRANDE DONDE VIVIMOS

Dr. Carlos Amat y León Chávez

Catedrático de la Universidad Del Pacifico

En el Perú, la geografía manda

Somos un país de montañas tropicales. Tenemos que reconocer que las montañas marcan en gran medida el carácter y el alma de las personas. Somos un país telúrico, donde la naturaleza fragua nuestro temperamento, irradia nuestro rostro, anima nuestro ser y modela nuestra manera de vivir.

La posición del Perú en la zona tropical del extremo occidental de América del Sur y la presencia de la cordillera andina, como una columna vertebral a lo largo de su territorio, configuran una de las más extraordinarias y complejas geografías de la Tierra.

La Cordillera andina impone, además, la verticalidad en la dinámica de todos los acontecimientos físicos, biológicos y humanos que ocurren en el Perú. El plano vertical es el eje en torno al cual se configuran la diversidad de ecosistemas, la variabilidad y complejidad de los climas y los ciclos de las lluvias.

Desde las cumbres nevadas hasta la orilla del mar por la pendiente oeste, y hasta el llano amazónico por la pendiente este, median más de 5.000 metros de diferencia de altitud en una distancia muy reducida, lo que origina la formación de múltiples ecosistemas. Somos además parte del 'Círculo de Fuego', punto de gran actividad volcánica y sísmica.

La Cuenca

La cuenca es la 'casa grande' donde vivimos. Nuestro bienestar y progreso permanentes, como sus habitantes, dependen del manejo integrado y cuidadoso de todos sus recursos.

La cuenca es el espacio definido por el curso de un río. La verticalidad es una dimensión fundamental en el funcionamiento de una cuenca. Las partes altas de las cuencas son el recipiente principal de las lluvias. El agua de las lluvias es retenida en glaciares, lagunas, pasturas altoandinas, para luego ir discurriendo por las laderas, de arriba hacia abajo, como escorrentía superficial o por drenaje subterráneo, formando riachuelos en las quebradas o microcuencas, para luego converger en el cauce principal, que es el río que desemboca en el mar o el afluente de un gran río amazónico.

Lluvias, glaciares, lagunas, bofedales, suelos, pendientes, pasturas, arbustos, forestas, praderas, cultivos, animales y hombres, son todos parte de un circuito hídrico. Todos los elementos están vinculados y es por eso que cualquier agresión a la cobertura vegetal de las laderas o cualquier modificación de la fisiografía del terreno termina alterando la cantidad, la calidad y la continuidad del agua durante un año y durante los años siguientes.

La dinámica hídrica desde arriba hacia abajo no solo es importante para la producción de alimentos, sino también para generar energía eléctrica y para abastecer de agua dulce o agua potable a los centros poblados, los asentos mineros y las industrias que transforman las materias primas de la región.





Cada cuenca es singular, con características propias en su formación geográfica, en sus ciclos hídricos y en la composición de su biodiversidad. Todo ello configura sistemas productivos diferentes.

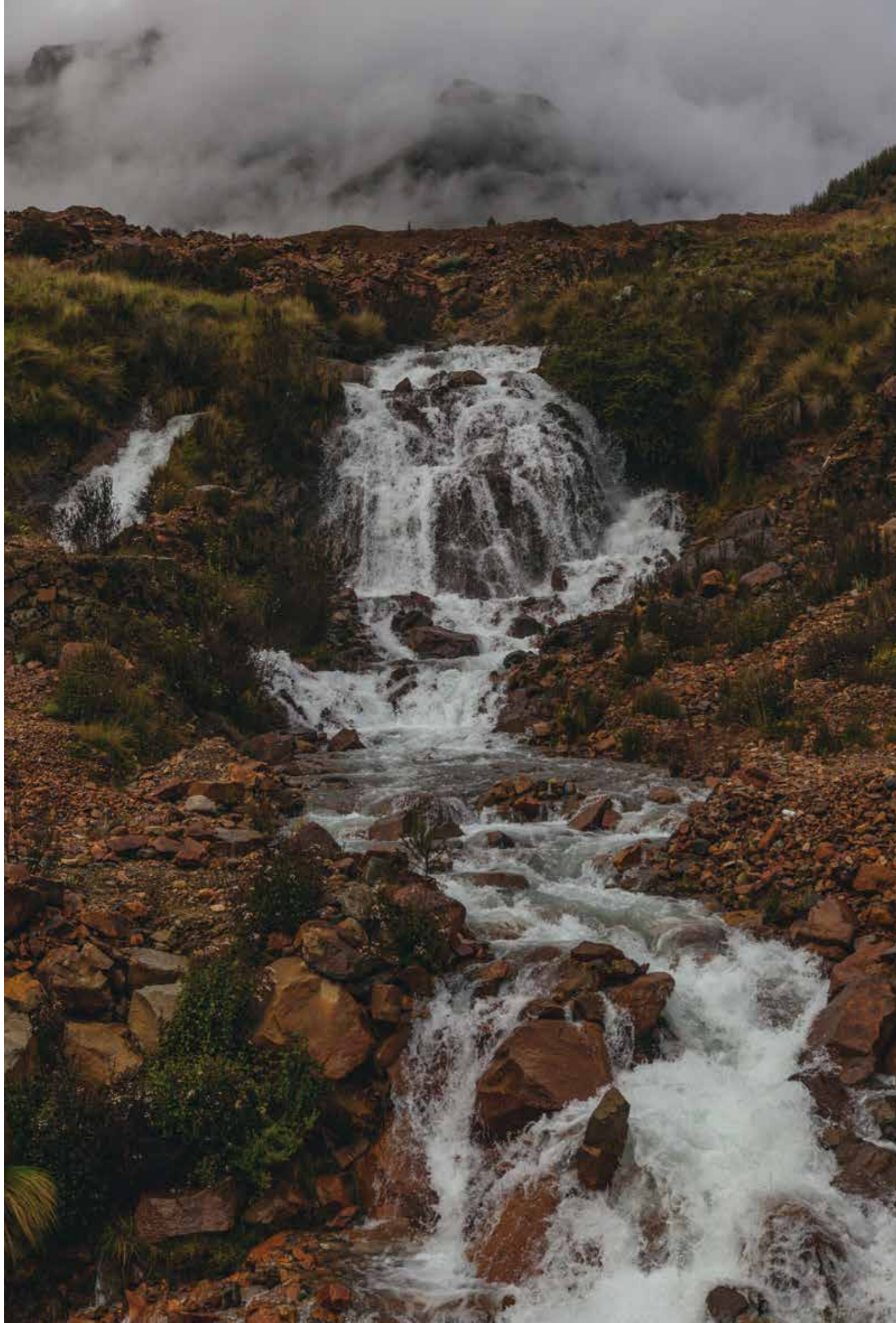
Cabe destacar que las cuencas no sólo lo son en lo hidrográfico, sino que también son ámbitos de intercambio comercial de bienes y servicios, rutas de desplazamiento de poblaciones y centros de creación de cultura. Por lo tanto, cada cuenca requiere de un plan maestro propio para el manejo integrado y sostenible de sus recursos, así como de un enfoque particular en la construcción de la infraestructura de carreteras, puentes, represas, canales e hidroeléctricas, y en las construcciones educativas y de salud, entre otras.

Una visión sistémica

Es importante que exista una autoridad de la cuenca para organizar el manejo responsable de los recursos, gestionar con racionalidad los servicios públicos y planear las inversiones para asegurar el abastecimiento futuro.

El correcto uso de los recursos brindados por la naturaleza permite obtener la mayor cantidad de beneficios para el colectivo público. Todo el sistema se basa en una adecuada toma de decisiones en cada uno de los espacios donde se despliega la vida social, como son el hogar, el barrio, el distrito, la ciudad, la cuenca, y más ampliamente la región, y el gobierno nacional.

Cada escenario requiere de la presencia de los otros para que el sistema funcione. En cada esfera de la realidad existe una autoridad, que gobierna el correspondiente segmento de los procesos productivos y sus vinculaciones con los procesos de las otras esferas del sistema.



La sociedad no es solo la suma de individuos, sino también las vinculaciones que existen entre los mismos para lograr un objetivo común. Así funciona un ecosistema, el cual no solo consiste en el número de seres vivos que prosperan en un espacio determinado, sino en el extraordinario tejido de asociaciones, en la mutua dependencia entre las especies, así como en la manera como ese sistema de vida se adapta a la geografía del lugar y se relaciona con la diversidad de los recursos y con la variabilidad del clima que caracteriza ese territorio.

Los antiguos peruanos forjaron una civilización singular porque fueron capaces de observar, comprender y actuar en su geografía. Crearon una cultura, una organización social, un sistema productivo y una ciencia y tecnología compatibles y funcionales con la diversidad de los ecosistemas y con la variabilidad del ambiente. Tuvieron una visión de 'arco iris' para manejar transversal y longitudinalmente su territorio. Conectaron las cuencas que se dirigen al océano Pacífico, las altas montañas y las cuencas que se orientan al bosque húmedo amazónico, para acceder a la extraordinaria diversidad de productos que ofrece ese damero de ecosistemas.

Gracias a ello, pero también a la organización de reciprocidad entre los asentamientos humanos y a la construcción de un tejido de intercambios entre los sistemas productivos, la civilización andina se convirtió, como lo ha dicho el historiador Arnold Toynbee, en una de las siete principales civilizaciones en la historia de la humanidad.





PROCOMPITE

Carlos Moina Choque
Ministerio de Economía y Finanzas

En mayo de 2009, el Estado peruano decidió, mediante la Ley 29337, apoyar la competitividad productiva creando el Procompite.

El Procompite es una estrategia prioritaria del Estado que posibilita a los gobiernos regionales y locales, llevar adelante iniciativas que mejoren la competitividad de las cadenas productivas gracias al desarrollo, adaptación, perfeccionamiento o transferencia de tecnología. La estrategia señala que los gobiernos regionales y locales que deciden implementar el Procompite, pueden transferir equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales, en beneficio de agentes económicos organizados, exclusivamente en zonas donde la inversión privada es insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

Esta Ley posibilita que los gobiernos regionales y locales planifiquen una adecuada estrategia de desarrollo de sus territorios a favor de las organizaciones productoras, que están afectadas por fallas del mercado, que les dificultan ser competitivas y capitalizar las rentabilidades de su producción.

Se puede favorecer cualquier propuesta que genere valor agregado, es decir, aquellas actividades que realicen una transformación de la materia prima, o que mejoren las condiciones naturales del producto antes de llegar finalmente a los clientes. Las propuestas presentadas al Procompite deben formar parte de los sectores y cadenas productivas priorizadas por el gobierno regional o local en sus documentos institucionales y deben figurar en las bases del concurso.

El financiamiento de una iniciativa Procompite se realiza a través de la generación de un Fondo Concursable, implementado por los gobiernos regionales y locales, que pueden destinar hasta un 10% de sus recursos presupuestados para gastos destinados a proyectos.

El gobierno regional o local cofinancia hasta el 80% de los costos de inversión de la categoría A (monto de inversión menor o igual a S/. 200,000) y hasta el 50% del cofinanciamiento de la categoría B (monto de inversión superior a S/. 200,000) de las propuestas productivas ganadoras que han demostrado rentabilidad financiera y sostenibilidad.

Con cada iniciativa Procompite se espera mejorar la competitividad de la PYME y la asociatividad entre los productores, aumentar el ingreso familiar, incrementar y sostener el empleo generado, así como elevar la rentabilidad de las actividades económicas de las cadenas productivas priorizadas.

Desde que se formuló la Ley en 2009, la implementación del Procompite viene siendo progresiva. En 2010, lo implementaron dos gobiernos locales, ocho en 2011 y quince hasta mediados del año 2012.

Al día de hoy, la inversión total aprobada y en ejecución del Procompite es de S/.131 millones. Se trata de un aporte del Estado, a través de los gobiernos locales y regionales, y de una contrapartida de los agentes económicos organizados que valoriza y les permite capitalizar la mano de obra, los activos y las infraestructuras.



En la actualidad, 25 gobiernos, principalmente de las zonas alto andinas y de la Selva, reciben la inversión de Procompite y 40 gobiernos subnacionales, se encuentran en pleno proceso de incorporación a este mecanismo. Sobre todo, es en el último año cuando se han incorporado muchos gobiernos locales.

Las cadenas productivas que se están apoyando son el café, la granadilla, el cacao, la naranja, la quinua, las habas, el maíz, el anís, la palta, la papa nativa, el mango, el aguaymanto, el ganado vacuno, caprino y ovino, los camélidos y la artesanía, entre otros.

El 35% de las organizaciones apoyadas por el Procompite son de mujeres y, a la fecha, son 10,973 familias las beneficiadas por esta inversión.

El Procompite constituye una estrategia de desarrollo productivo que los gobiernos locales y regionales deben considerar para apoyar las propuestas productivas en sus localidades y generar, desde el modelo de un «Municipio Productivo», mayores oportunidades de crecimiento económico y desarrollo social en sus territorios.



ARTICULANDO MYPERÚ

Fernando Villarán de la Puente

Ex Ministro de Trabajo

Articulando MYPERÚ es un programa cuya filosofía busca revertir los problemas de nuestras pequeñas empresas, partiendo de la constatación que su dilema no es su tamaño sino su aislamiento. Por eso, buscamos resolver su desarticulación y exclusión.

En el mundo, el 99% de las empresas existentes son pequeñas. En un país económicamente desarrollado, el 50% o 60% de estas empresas están articuladas horizontal o verticalmente, pues forman parte de una franquicia o reciben apoyo especializado del Estado. En un país con menor nivel de desarrollo económico, las pequeñas empresas se mantienen básicamente aisladas; tan sólo el 5% están articuladas, aunque tienen un potencial de crecimiento muy significativo.

En el Perú, las microempresas son importantes pues cubren el 80% del empleo, le siguen de lejos las pequeñas empresas con el 7%, las medianas con el 3% y las grandes empresas - más de 200 trabajadores - con el 10%.

El programa Articulando MYPERÚ busca fomentar un mejor desempeño competitivo de las MYPEs - Micro y Pequeña Empresa-, mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo. Se esfuerza, asimismo, en promover la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.

Entre los años 2008 y 2011, este programa ha trabajado con un presupuesto de 4.6 millones de dólares¹. El mecanismo básico ha sido un Fondo Concursable para apoyar las mejores experiencias de articulación de y con las MYPEs, a nivel nacional. Se han apoyado todas las actividades económicas con proyectos valorados entre 80,000 y 360,000 dólares, ejecutados entre 15 y 24 meses.

¹ El FOMIN aportó, 2.7 millones de dólares, el MEF aportó, 600,000, el resto, 1.3 millones, fue contraparte del sector privado.



Las instituciones que ejecutaron el programa son COPEME, CONFIEP, SASE y MINKA (Trujillo), bajo la supervisión de un Comité directivo público-privado. Dicho Comité está conformado por diez instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de la Producción, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Consejo Nacional de Competitividad, el IPAE (Instituto Peruano de Avance Empresarial), ASBANC (Asociación de Bancos) PYMEADEx (Asociación de Exportadores), COMEX (Sociedad de Exportadores), la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y un Consorcio Ejecutor (privado).

Los componentes del programa

- La sensibilización, promoción e implementación del mecanismo concursable.
- El co-financiamiento de iniciativas y ejecución de los proyectos de integración productiva.
- El monitoreo, medición de impacto y difusión de resultados.

Los proyectos financiados

De un total de 159 perfiles presentados en los tres concursos macro regionales se elaboraron 55 proyectos, de los cuales 16 fueron seleccionados y, finalmente, los 10 que presentamos a continuación fueron los financiados.

1. Proyecto de instalación de una Planta de procesamiento de espárrago congelado para la exportación a mercados de Europa y Norteamérica, a cargo de una asociación de pequeños productores de espárrago (Reopa Paiján) en la región de La Libertad. Este es un buen ejemplo de articulación horizontal entre MYPEs. Monto: 360,000 dólares.
2. Proyecto de conformación y fortalecimiento de una Red de 250 pequeños productores de maíz amarillo duro de la región de La Libertad, para abastecer a la empresa Backus, dirigido por CEDEPAS. Monto: 360,000 dólares.
3. Proyecto de Ampliación de la oferta de cafés especiales presentada por la empresa PROASSA (propiedad de la ONG CICAP), producidos por pequeños agricultores de Cajamarca y Lambayeque. Monto: 350,000 dólares.
4. Proyecto de Desarrollo de la «Ruta Turística Moche», de las regiones de Lambayeque y La Libertad, a cargo de la Fundación Wiese, en asociación con el Gobierno Regional de Lambayeque y otras instituciones, y que involucra a un total de 240 MYPEs de artesanía, comercio, restaurantes. Monto: 212,000 dólares.
5. Proyecto de Revalorización del cacao criollo a través del fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños agricultores de la región San Martín y el ingreso a mercados externos especiales, expuesto por la empresa Industrias Mayo S.A. Monto: 330,00 dólares.
6. Proyecto de desarrollo de la Cadena productiva de la tara en Ayacucho presentado por la empresa Productos del País S.A., en alianza con la Asociación de Productores de Tara de Ayacucho, que cuenta con el apoyo del Servicio Holandés de Cooperación (SNV), las ONG IDESI y CEDESUR, así como la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
7. Proyecto de Exportación de uva tipo Red Globe presentado por la empresa Consorcio Agroexportador, que trabajará con 30 pequeños agricultores de Arequipa, brindándoles capacitación y asistencia técnica. Estos últimos están organizados en dos asociaciones: Asociación de Productores de Uva de Arequipa y Asociación de Fruticultores Misti de La Joya.
8. Proyecto de consolidación y desarrollo de la Cadena productiva de lácteos en las provincias de Anta y Acomayo en el Cusco, presentado por la ONG Cáritas, con el apoyo de Catholic Relief Services (CRS) y la alianza con el Hotel Monasterio del Cusco y otras empresas regionales. Beneficiará a 450 pequeños productores de leche y derivados.

9. Proyecto de Cultivo y producción de pescado continental presentado por la empresa Piscifactoría Los Andes, en alianza con el Gobierno Regional de Puno y la Municipalidad de Chuchito. Involucra a 30 pequeños piscicultores que serán entrenados por la empresa, la misma que se encarga igualmente de la comercialización internacional de la producción de truchas.
10. Proyecto de Consolidación y fortalecimiento de la cadena productiva de la tara, en las provincias de Andahuaylas y Chinchero de la región de Apurímac presentado por la ONG PRISMA, en alianza con las empresas Transformadora Agrícola y Molinos Asociados, para beneficiar a 400 pequeños productores de tara.

Los resultados del programa Articulando MYPERÚ han superado ampliamente las metas que nos trazamos inicialmente. Al día de hoy hemos financiado 13 proyectos, -10 con recursos propios y 3 mini Fomines-, hemos articulado a 3,078 pequeñas empresas, permitiéndoles mejoras sustanciales en la producción y en los ingresos; y en dos años, hemos generado 2,1 millones de dólares en impuestos.

Las lecciones aprendidas

Esta experiencia, nos confirma que las MYPEs aisladas no pueden competir en el mundo globalizado de hoy. Tienen que integrarse a sistemas mayores, asociarse, por ejemplo, con otras MYPEs o articularse a grandes y medianas empresas.

En este sentido, la modalidad de articulación de tipo vertical es interesante. Es el caso, por ejemplo, de una empresa u ONG que lidera el proyecto productivo y que integra a las MIPYMEs (micro, pequeña y mediana empresa) en su mercado y en sus relaciones comerciales, transfiriendo tecnología y conocimiento.

Las alianzas entre empresas privadas y ONGs demuestran que dicha asociación puede producir sinergias importantes. El caso más emblemático es la alianza entre SEDEPAS de La Libertad con la corporación Backus, la principal productora de cerveza del país; o el caso de Cáritas y PRISMA.

Por otro lado, la articulación ha sido un instrumento muy efectivo para la formalización de las MYPEs, pues la mayoría de aquellas con las que trabajamos se han formalizado, evidenciando que la combinación entre el subsidio y la legalidad funciona.



La participación de los gobiernos regionales y de los municipios ha sido muy importante en el rol de facilitador y aliado. En dos de los diez proyectos existe una presencia de los gobiernos locales como promotores. Es el caso del proyecto de la tara de Ayacucho, con CORETARA, el de la ruta Moche y de la cadena de cacao. Todos las autoridades locales y regionales han apoyado los proyectos y su rol podría ser aún mayor.

Finalmente, de los diez proyectos financiados han predominado aquellos orientados a los mercados externos, con seis claramente dedicados a satisfacer diversos mercados globales, y otros dos en capacidad de hacerlo sin mayor esfuerzo.





INVERSIÓN PRIVADA EN LA SIERRA

Ana María Deustua

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, AGAP

Las exportaciones peruanas han crecido en la última década, en paralelo al incremento del producto per cápita del Perú. Desde el año 2000, además, las exportaciones agrícolas no tradicionales, que significan productos con mucho valor agregado, crecen de una forma muy acelerada. Estas son las exportaciones que AGAP pretende desarrollar a través de una mayor inversión.

AGAP es una asociación sin fines de lucro, constituida en el año 2003, que representa al sector privado agro-exportador. Está conformada por la Asociación de Productores de Cítricos del Perú, la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú, la Asociación de Productores de Uvas de mesa del Perú, la Asociación de Productores y Exportadores de Mango del Perú y el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas, que incluye también la alcachofa. AGAP es responsable de más de mil millones de dólares de exportaciones peruanas.

Como representantes de la empresa privada queremos promover el desarrollo del sector agrario nacional buscando mejorar su competitividad. Para ello, defendemos los intereses de la cadena agro-exportadora como fuente generadora de trabajo, riquezas y divisas para el país. También promovemos el mejor marco jurídico para la promoción agraria y el desarrollo de la producción, comercialización, exportación y, en general, la modernización del agro peruano.

La agricultura es una actividad muy intensiva en mano de obra, que crea muchas fuentes de trabajo. En los últimos diez años ha generado casi un millón y medio de puestos de trabajo. Si le sumamos, además, el efecto multiplicador en otras actividades económicas en las zonas de producción, estamos hablando de casi dos millones trescientos mil nuevos empleos en el Perú, gracias a una mayor producción agrícola del país.

La agricultura es un elemento importantísimo para la reducción de la pobreza. Se estima que la pobreza ha disminuido en seis millones de personas en los últimos siete años, gracias al desarrollo de la agricultura peruana.

Queremos remarcar que, el crecimiento agrario peruano, también ha ido de la mano con el aumento de la inversión privada en la agricultura, representando en 2011 el 20% del PBI.

Hasta hace poco, las empresas que forman parte de AGAP tenían sus actividades sobre todo en la Costa del país, pero hoy en día, están volcando su mirada hacia la Sierra, buscando nuevas posibilidades de inversión por la variedad de productos que ésta ofrece, su clima favorable y la buena disponibilidad de suelos y de agua. En esta nueva orientación, **Sierra Exportadora** está cumpliendo una función esencial, como articuladora de los nuevos proyectos de inversión.

La incursión de AGAP en la zona andina está acompañada de una nueva visión empresarial, consciente de su responsabilidad social, donde el empresario no sólo va en busca de mayores ingresos, rentabilidad y producción sino que asume también un mayor compromiso con el país y su desarrollo.

Hoy en día, junto a **Sierra Exportadora** se está desarrollando un proyecto de inversión de cultivo de 200 hectáreas de palta «Hass» en Ayacucho. Son paltas de exportación, con muy buenas perspectivas, pues están ganando cada vez más mercados en Europa y en Estados Unidos. El caso de la palta «Hass» es, sin duda, un buen ejemplo de oportunidad de inversión en la Sierra, porque aprovecha una ventana comercial los meses de febrero y abril, donde no se produce palta ni en la Costa peruana ni en otras zonas del mundo. Por tanto, la oferta de palta disminuye en los mercados internacionales, pero la demanda continúa, por lo que se puede vender la palta «Hass» de la Sierra a un precio muy conveniente, un 30% o 50% por encima del precio habitual.



En el proyecto de la palta «Hass», la empresa ha firmado un convenio para la asistencia en instalación y mejoramiento del área cultivada de palto en el distrito de Ocos, Ayacucho, y en el distrito de Ongoy, Abancay. En Abancay, asimismo, se está realizando un curso de certificación de Global Gap. La empresa ha asumido también compromisos locales, tales como pagar salarios por encima del mínimo vital, brindar servicios sanitarios (odontológicos) al agricultor y a su familia y apoyar el desarrollo de la educación (donación y colaboración en materiales didácticos y computadoras a las escuelas locales).

AGAP ha empezado a trabajar en Ayacucho, no sólo la palta sino también la cochinilla, las plantas medicinales, la tuna, la maca, los higos y la tara; y en la Sierra en general, el aguaymanto, la alcachofa y la quinua. Se están trabajando, en muchos casos, proyectos de prueba que, progresivamente, se esperan ampliar.

La empresa privada tiene deseo de invertir en la Sierra, consciente de las oportunidades que existen, pero necesita también del apoyo de los municipios que perciban la inversión con una idea de rentabilidad y oportunidad. Se deben introducir proyectos de innovación, con conocimiento real de la producción moderna del país y llevar los productos a los puntos de salida. Por eso, se deben mejorar las vías de comunicación, los caminos, los puertos y los aeropuertos. Definitivamente, la actividad agrícola puede ser un motor del desarrollo del Perú, a través de la generación de empleo y riqueza para sus diferentes regiones.







IMPULSANDO LA PRODUCCIÓN

UNA AGENDA PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

Jairo Tiusaba

Director de Políticas Públicas y Competitividad CAF

La Corporación Andina de Fomento (CAF), que hoy representa al Banco de Desarrollo de América Latina contribuye al desarrollo productivo de países, facilitándoles el acceso a los recursos de la CAF. Somos un banco con 18 países socios de América Latina.

En 2011 presentamos una cartera de negocios de 15 mil millones de dólares, con 10 mil millones de dólares de préstamos aprobados. Generalmente somos prestamistas, aunque tenemos también programas de apoyo al desarrollo y a la integración regional que funcionan con recursos no reembolsables.

Estamos implicados en la transformación productiva de América Latina para mejorar la posición competitiva de sus empresas, superar el atraso que tienen respecto a otras regiones como Asia y aprovechar el periodo de crecimiento en la región, en particular en países como Perú y Panamá.

Hemos creado una agenda para la transformación productiva que se basa en algunos aspectos a desarrollar. Primero, el apoyo a las PYMES en materia de innovación para que se superen y fortalezcan. Segundo, el impulso al desarrollo local involucrando a los actores públicos para fortalecer las capacidades. Tercero, el emprendimiento de manera que se alinee con todas las demás acciones y fortalezca la transformación productiva. Finalmente, el desarrollo de las cadenas productivas.

Esta agenda se apoya en las políticas públicas y el desarrollo de servicios empresariales que impulsa la CAF. Los proyectos se realizan tanto a nivel nacional como regional.

En el ámbito de las políticas públicas y la competitividad apoyamos proyectos que buscan fortalecer las cadenas productivas, bajo un esquema que integra al sector público y privado. Buscamos también generar conocimiento en materia de desarrollo local y transformación productiva. Consideramos muy importante, en ese sentido, vincular al sector público, privado y a la academia, y trabajamos para consolidar con ellos, agendas políticas de emprendimiento. También realizamos actividades que promueven el fortalecimiento institucional para una mejor gestión de las empresas público-privadas y, tenemos para ello, programas de gobierno corporativo con empresas públicas y privadas.

Esto nos lleva a formar alianzas con las instituciones públicas y privadas que están generando nuevas oportunidades de negocios para las PYMEs. Creemos que se debe apoyar a los gobiernos locales para constituir estas coaliciones que nivelan la competitividad.

En el Perú tenemos dos ejemplos de proyectos apoyados por la CAF: el proyecto de truchas y el de espárragos, ambos para la exportación.

En el primero había que formular el modelo de competitividad. Se buscaba desarrollar las capacidades de exportación de los productores de truchas del lago Titicaca, en Puno, siguiendo los estándares ambientales sostenibles y en función de la demanda del mercado internacional. Lo que se hizo fue trabajar las capacidades técnico-productivas de los trabajadores dedicados a las truchas para perfeccionar y mantener los estándares de higiene, mejorar el acceso de los productos al mercado, adecuar la oferta a la demanda, entre otros.

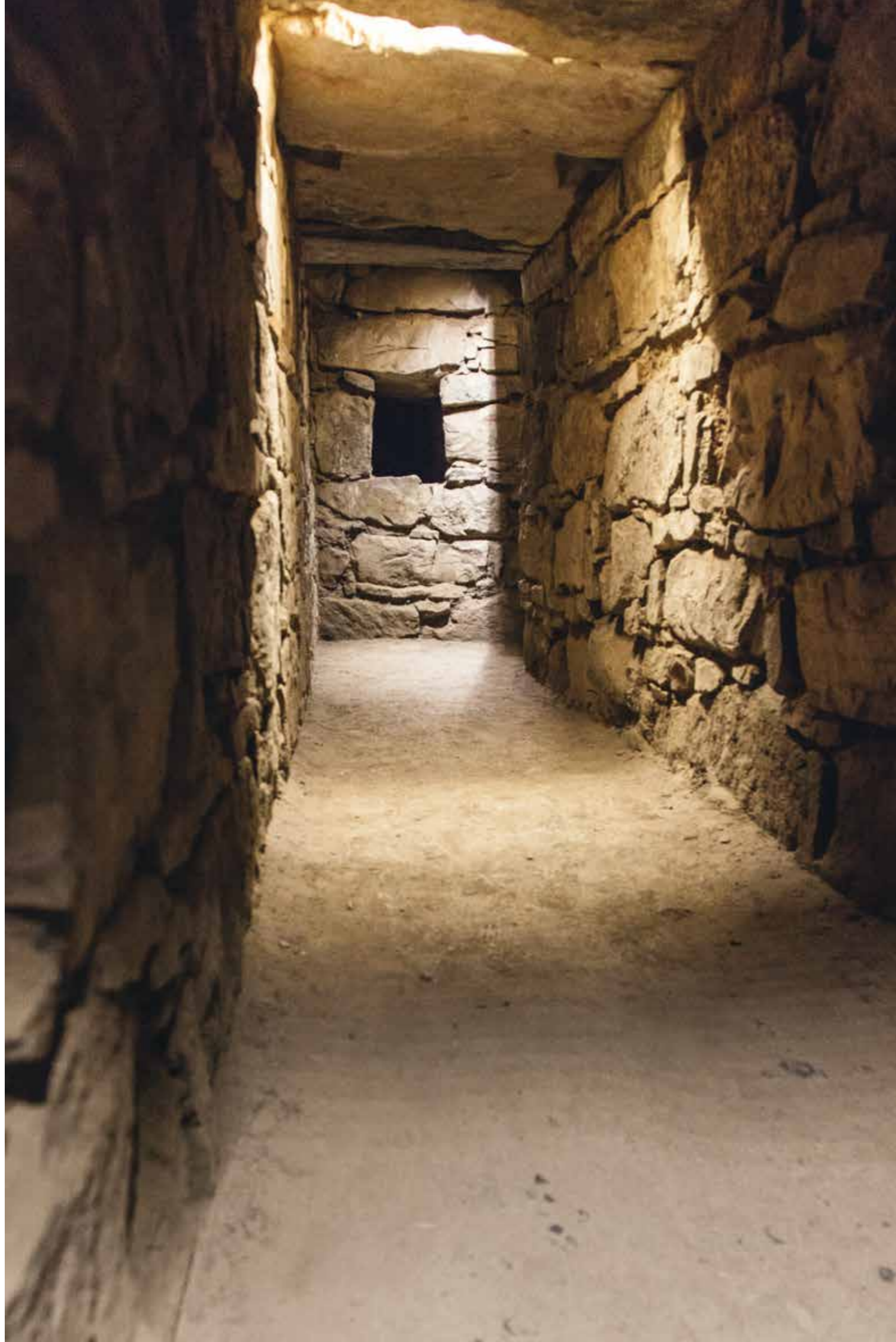
En el segundo proyecto, el *cluster* de exportación de espárragos se identificaron los problemas existentes en la cadena de logística para que el producto salga mejor y se pusieron en práctica las mejoras para que éste salga en menor tiempo.

Existen otros proyectos interesantes, en otros países de América Latina, como el del desarrollo de los autopartes o el de floricultura en Colombia y en Ecuador, así como el de comercialización de los vinos de Mendoza en Argentina.



El acceso a este tipo de proyectos se realiza mediante iniciativas productivas presentadas a la CAF por un gobierno – nacional, regional o local - o asociaciones de productores debidamente constituidas en sus países. No se suelen otorgar estos recursos a una empresa porque se quiere mantener como un bien público. Pero esto no significa que no se pueda apoyar a empresas anclas, como Camposol o similares, que frecuentemente sirven para atraer e integrar a los productores a la cadena productiva, convirtiéndolos en los beneficiarios reales, que es lo que buscamos.

Finalmente, queremos que nuestro rol vaya más allá del financiamiento y genere nuevos esquemas de trabajo, siempre en la perspectiva de mejorar la calidad de vida de las personas y hacer de nuestra región un lugar más habitable para todos.



INDUSTRIAS CREATIVAS INCLUSIVAS

Philippe Vanhuynegem

Especialista en Empresas y Desarrollo Local
Organización Internacional del Trabajo - OIT

El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre las Industrias Creativas Inclusivas es un proyecto de seis agencias de las Naciones Unidas con seis contrapartes nacionales, cuatro gobiernos regionales y doce distritos.

El Programa Conjunto se centra en la articulación productiva inclusiva de empresas creativas. Por creativas entendemos industrias que tienen un mayor valor que otras en función del patrimonio cultural de su gente, lo que en un país como el Perú es muy significativo. Las calificamos también de inclusivas, pues, al referirnos al «Municipio Productivo», no hablamos solamente de crecimiento económico, sino también de un enfoque del trabajo, de un empleo digno. El Programa Conjunto busca articular estas visiones, la de un crecimiento económico, valorizando el patrimonio cultural y las tradiciones ancestrales, con unos resultados e impactos en beneficio de la población y no solamente del capital.

Este programa está trabajando desde hace más de dos años, en cuatro líneas de intervención: la agricultura orgánica, la gastronomía, la artesanía y el turismo rural comunitario.

Desde el enfoque que planteamos, el entorno empresarial en el cual se desenvuelven las cadenas de valor es muy importante para su pleno desarrollo. En efecto, una cadena de valor no funciona en un vacío, habitualmente los municipios están en el corazón de esta cadena, con los productores que necesitan insumos y mercados. El entorno empresarial puede fluctuar con el contexto macro económico nacional o global y no depende exclusivamente de los municipios, salvo cuando hablamos de conflictos sociales y del pacto económico-social que se establece en un territorio, donde los gobiernos locales tienen una función esencial que desempeñar.

Adicionalmente, una cadena de valor obedece a reglas y regulaciones. Éstas pueden verse como una barrera o como una oportunidad para conquistar nuevos mercados y profesionalizar los propios negocios locales.

Una cadena de valor también depende de una serie de funciones de soporte y servicios como infraestructura, tecnología, acceso a micro finanzas y acceso a servicios no financieros.

Por lo tanto, el enfoque de «Municipio Productivo» no sólo debe considerar los diferentes eslabones de la cadena, sino la manera cómo se relacionan. Un «Municipio Productivo» debe articularse con los diversos mecanismos que existen hoy en día para resolver ciertos problemas estructurales. Cada cadena de valor funciona en un sistema y la mejor forma es permitir un diálogo y una concertación sobre una visión de futuro entre los actores públicos y privados. Este es el planteamiento del Programa Conjunto.



¿Cómo podemos funcionar de manera sistémica?

La función de la cooperación y de un programa extraordinario como **Sierra Exportadora** es facilitar el encadenamiento horizontal y vertical de los distintos actores - proveedores, productores, compradores, consumidores - que intervienen en una cadena de valor. En un primer nivel de intervención, se promueven alianzas estratégicas, por ejemplo, entre las empresas anclas y los productores donde cada uno, en su función, obtiene beneficios.

Un segundo nivel de intervención es la articulación horizontal, la asociatividad. El Programa Conjunto trabaja con los productores de quinua, de maíz y de papa para que se organicen y brinden un producto de mayor calidad. A través de la asociatividad, se ha logrado duplicar el nivel de rendimiento de la tierra.

El tercer nivel de intervención del proyecto es la provisión de servicios financieros y no financieros, por ejemplo, la asistencia técnica. En los cuatro proyectos, hemos formado a 120 personas en diferentes áreas.



Hemos desarrollado un programa modular de formación para los agentes del «Municipio Productivo» brindado por nuestros especialistas en cada región, en materia de artesanía, turismo rural comunitario, gastronomía y agricultura orgánica.

En el tema del acceso a los micro créditos, hemos trabajado también con dos instituciones micro financieras en Ayacucho y Cusco para que diseñen un nuevo producto financiero adaptado a la realidad y al calendario de nuestros beneficiarios, bajo la condición que se brinde asistencia técnica para la elaboración de un plan de negocio a quien solicite el crédito, de tal forma que el proyecto sea sostenible en el tiempo.

Esta experiencia de la OIT está permitiendo la inclusión de muchos productores en actividades económicas que generan valor agregado, con soporte decidido del sector privado y público, mejorando las condiciones laborales, revalorizando la identidad cultural y contribuyendo a la sostenibilidad de negocios inclusivos.





UN ESTADO PARA TODOS

EL PERÚ HACIA EL 2021

Mariano Paz Soldán Franco

Presidente de CEPLAN

¿Cómo llevamos todos los análisis y planteamientos del desarrollo a la acción? ¿Cuáles son las necesidades y oportunidades que tiene el Perú? ¿Cuáles son las prioridades y cómo las organizamos en el tiempo?

Del mismo modo que la democracia necesita transparencia, honestidad y eficiencia, las políticas económicas necesitan orden, prioridades y plazos de realización.

Un Plan Nacional de Desarrollo permite armonizar distintas iniciativas y proyectos dentro de una programación que considera costos, recursos y plazos de realización de manera exacta y responsable.

Esta proyección la encontramos en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, en el año 2010.

El Plan Bicentenario es el resultado de la articulación de diferentes propuestas y opiniones sobre el desarrollo del país, en una visión concertada y coherente del futuro. Es un plan estratégico de desarrollo nacional, integral, que comprende un conjunto de metas en materia de oportunidades económicas y sociales: libertad política, derechos civiles, protección a la persona y transparencia en la gestión pública. Son metas orientadas para que el Perú se afiance como una sociedad de ciudadanos libres, competitiva frente al acontecer mundial y firmemente sustentada en el Estado social de derecho.

Como horizonte temporal se eligió el año 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, como un hito fundamental para evaluar los resultados de nuestro esfuerzo colectivo por alcanzar un determinado sitio como república soberana.

Como colectividad nacional sabemos que el progreso y avance del Perú pasa por promover el desarrollo de todas sus regiones y localidades. Por eso se creó el Sistema de Planificación Nacional, Regional y Local, una unidad de planeamiento estratégico del Estado que programa el desarrollo descentralizado. Un desarrollo que quiere ser integral e integrador, considerando todos los aspectos que permiten el avance de los territorios hacia una mejor calidad de vida e integrándolos con los distintos planes públicos, de manera que se complementen y vayan en el mismo sentido.

De acuerdo al programa descentralizado, para que el desenvolvimiento de los territorios del país se realice con armonía, hay que crear una mayor infraestructura productiva y social, fortalecer las actividades productivas regionales para que sean competitivas, ayudar a los esfuerzos de inversión en el país y promover espacios transversales de planificación del territorio.

Esto es muy importante porque el crecimiento de la economía peruana de los últimos diez años ha sido uno de los mayores de América Latina y ha permitido reducir la pobreza en el país pero de manera desigual entre las regiones por lo cual subsisten importantes focos de pobreza en varias zonas del Perú. En ese sentido, Lima, la capital, sigue concentrando la tasa más alta de crecimiento. Otras regiones como Ayacucho, Cusco y Tumbes han tenido, entre 2007 y 2010, un crecimiento interesante lo que les ha permitido reducir de forma notoria sus niveles de pobreza. Por otro lado, regiones como Huánuco y Apurímac, aún teniendo un crecimiento por debajo del promedio nacional en este mismo periodo, han tenido el mérito de reducir significativamente la pobreza. Pero es evidente que debemos optimizar los beneficios del crecimiento de la economía en todo el país. Para ello, hace falta crear nuevos polos de desarrollo económico regionales y atraer inversiones. La labor de los líderes municipales, en ese sentido, es importante a la hora de definir las prioridades locales, identificar las oportunidades productivas y económicas de la comunidad y propiciar las inversiones que permitan elevar el nivel de vida de los habitantes, protegiendo su medio ambiente.

En el territorio peruano se encuentra una de las más grandes biodiversidades del mundo, la misma que nos ofrece muchas posibilidades económicas, pero hay que saber producir y mantenerla. Tenemos un mar rico para la pesca, gran cantidad y variedad de minerales, una agricultura que podría tener elevados índices de productividad gracias a la calidad del suelo, de la luz y del clima. Son muchas las fuentes de riqueza y de generación de valor.

La Costa peruana desarrolla la agroindustria, con pesca y turismo en la Costa norte. La Sierra tiene minería, actividad agropecuaria, forestal y turismo y la Selva cuenta con una extraordinaria biodiversidad, actividad forestal y explotaciones de hidrocarburos. En este contexto, podemos buscar y orientar los focos y *clusters* inteligentes de desarrollo a realizar.

En el marco del proyecto KSP-CEPLAN, un programa de intercambio y conocimiento con el Ministerio Coreano de Estrategia y Finanzas, hemos empezado a impulsar, desde 2012, la industria del café y de la alpaca mediante un programa de transferencia de tecnología, estrategias de gestión, promoción y formación.

Este es uno de los múltiples proyectos productivos que se están llevando a cabo en la Sierra peruana y podemos tener muchos más. Proyectar una visión de desarrollo del país conlleva a diseñar un plan de acción. Paso a paso, priorizando, planificando, con una visión conjunta, podemos alcanzar el desarrollo económico y social que el Perú anhela.





UN ESTADO MÁS CERCA DE LA CIUDADANÍA

Mariana Llona Rosa

Secretaria de Gestión Pública - PCM

Modernizar el Estado para que esté más cerca del ciudadano y tenga presencia en los poblados más alejados del país, es la tarea que venimos desarrollando en la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM.

Sabemos que ninguna política pública y ningún plan, por elaborados que estén, son sostenibles si no se logra fortalecer la gestión pública en todos los niveles de gobierno, sobre todo en aquellos que están más cerca del ciudadano. El proceso de reforma de la gestión pública y la modernización del Estado que emprendemos tiene elementos técnicos, pero responde sobre todo, a objetivos políticos como el de legitimar al Estado ante los ciudadanos.

El Estado que queremos

Queremos un Estado que tome en cuenta las necesidades de los ciudadanos, que genere un valor público a partir de los resultados que presente en cuestiones compartidas como son la democracia, la equidad, la probidad y la rendición de cuentas.

El Estado que queremos debe, entonces, ser eficiente, transparente, inclusivo, unitario y descentralizado, y moderno.

Un Estado eficiente es aquel que utiliza sus recursos para satisfacer las necesidades de la población al menor costo posible, manteniendo un estándar mínimo.

Un Estado transparente es aquel que permite el acceso a todos los ciudadanos a la información que éstos requieran y que comunica sus decisiones abiertamente.

Un Estado inclusivo es aquel que garantiza los derechos y la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Un Estado unitario y descentralizado es aquel que satisface las necesidades de la población adecuándose a la heterogeneidad de las mismas.

Un Estado moderno es aquel que se mantiene en constante cambio adecuándose a su entorno.

¿Qué se quiere lograr?

Se quiere dar un gran salto, haciendo que la gestión pública operativa pase de estar supeditada al proceso presupuestario, a estar guiada por la obtención de resultados para el ciudadano. Se busca, asimismo, encontrar un punto medio entre la rigidez de un sistema público, que lleva al incumplimiento y a la inacción, a uno más flexible hacia el logro de resultados. Se pretende, además, adecuar los procesos operativos del Estado a una estrategia de inclusión social y desarrollo descentralizado pues, es evidente que la política nacional debe tomar en cuenta el contexto y las realidades de cada región.

Se aspira, por último, a fortalecer el sistema de modernización de la gestión pública en el país, punto fundamental para que todo lo demás se pueda dar.

¿Cómo se va a lograr?

La estrategia que venimos implementando tiene dos grandes líneas de acción y una propuesta de intervención articulada a nivel descentralizado.

La primera línea de acción plantea construir una política de modernización de la gestión pública al 2021. La segunda propone implementar un Observatorio de la gestión pública, es decir, un sistema de seguimiento, evaluación e información que permita a los tomadores de decisiones hacer mejoras en la gestión.

Entre estos dos ejes, se da como prioridad el poder intervenir a nivel descentralizado, ya sea en el plano regional o municipal, mediante pilotos de modernización.

Estos pilotos de modernización son un paquete de medidas de corto plazo para mejorar la gestión en los gobiernos descentralizados, articulando todos los sistemas administrativos que intervienen dentro de un gobierno local, para poder prestar servicios de una manera más eficiente y eficaz.

MAC, el módulo de atención al ciudadano

Con el fin de mejorar los servicios que el Estado brinda al ciudadano, se ha creado el MAC (Módulo de Atención al Ciudadano). Se trata de una plataforma de atención integrada, a través de una ventanilla única, donde distintas entidades públicas ofrecen diversos servicios, convergiendo el gobierno nacional, regional y local.

Esta propuesta busca integrar los servicios de las distintas entidades del Estado en un único lugar. El MAC brinda servicios como los trámites del Documento Nacional de Identidad, registro civil, antecedentes penales y policiales, pasaporte, RUC, licencia de conducir, servicio de apostilla, legalización de documentos expedidos en el extranjero, entre otros. Son servicios dirigidos al ciudadano en general, y otros vinculados con las micro y pequeñas empresas (MYPEs). Ambos están ubicados en un mismo lugar.

El MAC tiene una modalidad fija y otra itinerante, ambas con plataformas de atención ubicadas en zonas estratégicas. El MAC viene funcionando en Lima desde hace dos años y ya se han empezado a firmar convenios con algunas regiones para poder implementarlo en otras zonas del país.





FORTALECIENDO LA GOBERNABILIDAD

Vladimiro Huaroc Portocarrero
Jefe de la Oficina de Conflictos Sociales - PCM

El dinamismo de la economía peruana, desde hace algunos años, es muy importante y sitúa al Perú como uno de los países con mayor crecimiento en América Latina. Sin embargo, este crecimiento está beneficiando tan sólo a determinados sectores dejando relegada de la bonanza económica a una significativa parte de la población peruana.

Esta exclusión económica explica la existencia de conflictos sociales en determinadas regiones del país. Los conflictos se concentran en zonas donde el Estado está prácticamente ausente y donde los pobladores no reciben atención, ni servicios, ni recursos públicos.

Desde esta constatación, el gobierno peruano ha decidido intervenir en dos niveles, político y económico, para dar salidas viables a los conflictos sociales que tienen lugar en el país.

A nivel político, la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales está realizando una labor intensa de acercamiento y diálogo con los gobiernos regionales, provinciales y distritales. Queremos pensar en conjunto una estrategia válida para encauzar los conflictos, mediante la negociación, la reflexión y el entendimiento de las causas del problema y de lo que debe transformarse. El país necesita una gobernabilidad sostenida y estabilidad para llevar adelante el desarrollo. Consideramos, en ese sentido, que en la resolución de los conflictos sociales no sólo debe intervenir el gobierno nacional, sino también entidades como los partidos políticos, las iglesias, la sociedad civil y todas aquellas que apuestan por una cultura de paz y de diálogo.

En las zonas de conflicto necesitamos incorporar programas de desarrollo productivo, económico y social que permitan a las poblaciones salir de la pobreza y empezar a planificar su futuro. En esta estrategia contamos con **Sierra Exportadora** para apoyar a los municipios desarrollar sus economías productivas.

Tenemos deudas históricas y problemas estructurales de fondo por resolver, sin duda, pero también voluntad de cambio e intención para que no quede en el Perú ningún pueblo sin atención del Estado, ningún pueblo sin desarrollo económico, ningún pueblo sin la esperanza de un futuro digno y sostenible construyéndose desde el presente.



EL AGUA NUESTRA DE CADA DÍA

Francisco Dumler Cuya
Secretario General –Autoridad Nacional del Agua
Docente CENTRUM

“...La inclusión social es un proceso de cambio que apuesta por el futuro, y que lleva a cabo la transformación de las personas, a las que se les abre la oportunidad real de convertirse en ciudadanos, de ejercer como tales, de acceder a sus derechos y de hacerlos respetar...”

Discurso a la Nación del Presidente Ollanta Humala, Julio 2013.

Para quienes pensábamos que el debate de la formalidad se circunscribía al mundo de la micro y pequeña empresa, en especial la urbana, hemos caído en cuenta que este debate resulta cuando menos estratégico en el mundo rural, particularmente en aquellos territorios donde la eficiencia en el uso del vital recurso hídrico es muy baja y, en donde la tenencia de la tierra no permite procesos de acumulación por parte de los que allí desenvuelven sus actividades económicas. El Censo Nacional Agrario –CENAGRO 2013, señala que más del 80% de las propiedades para el uso agrario en el Perú, son menores a 2 hectáreas.



Sin mencionar los temas de titularidad de las tierras y los usos ancestrales en la tenencia de éstas, la situación se complejiza si hablamos de los derechos de uso de agua agrario: alrededor del 70% de éstos son informales, es decir, los productores no cuentan con una licencia de uso de agua que les reconozca el volumen y oportunidad de dicho insumo productivo. Dicha situación es diametralmente opuesta entre la costa y la sierra; pues en el primer caso los derechos entregados son cercanos al 78%, mientras que en la Sierra –entendida como aquellas actividades agrícolas y pecuarias que se desarrollan en pisos ecológicos superiores a los 1500 msnm-, el porcentaje de formales se reduce a sólo un 25%. En un país con ese nivel de informalidad y, con un crecimiento económico basado prioritariamente en nuevas actividades productivas que se promueven en dichos territorios, tales como la minera y energética, ello también es base de controversias respecto a quiénes y cuánto del recurso hídrico puede utilizarse en estas nuevas actividades emergentes.



La asimetría anteriormente señalada se origina en el 2003, cuando se aprobó “Políticas y Estrategia Nacional de Riego en el Perú”, privilegiando el otorgamiento de derechos de uso de agua de manera corporativa (bloques de riego), y priorizando el establecimiento de un programa de regularización masiva de derechos de uso de agua con fines agrarios en costa. Es así que entre el 2004 y 2009, se implementó de manera gratuita y masiva un proceso de formalización de derechos de uso de agua (PROFODUA), el cual se desarrolló en casi todos los valles costeros, desde Tumbes hasta Tacna, alcanzado un 95 % de ejecución.

No obstante, ya promulgada la Ley N° 29338, Ley de Recursos Hídricos, e instalado este mandato en la Autoridad Nacional del Agua, el reto surgió en extender la formalización de derechos de uso de agua a aquellos ámbitos de las partes altas de las cuencas de la región hidrográfica del Pacífico y de la Amazonía y ampliarla también hacia el uso poblacional.

Ello fue ratificado en el marco del Acuerdo Nacional, a través de la Política de Estado número 33 referida a los Recursos Hídricos, la cual fue dada a conocer públicamente en agosto del 2012, y en donde el Estado se compromete a “promover la formalización de los derechos de uso de agua y fortalecer los mecanismos de planificación, gestión y financiamiento, a fin de cubrir los costos de la gestión del agua, la recuperación de calidad de agua, la protección y ordenamiento de las cuencas, el control de riesgos de desastres, la fiscalización de usos y vertimientos, así como la construcción de infraestructura hidráulica, su operación y mantenimiento, entre otros”. Resulta interesante señalar, que es la primera vez donde las diferentes fuerzas políticas y representativas de la sociedad civil pactan alrededor de un recurso natural, dado que las 32 anteriores políticas son temático-sectoriales (educación, salud, competitividad, etc.).

Formalización de los derechos de uso de agua: Trabajando para la inclusión social y productiva

Bajo el supuesto de que la tierra de uso agrícola sin agua no tiene valor, el marco legal de los recursos hídricos permite otorgar licencias de uso de agua a organizaciones comunales, comisiones de regantes, comités, organizaciones de usuarios, juntas administradoras de agua y otras asociaciones. Asimismo, facilita otorgar licencias en bloque y certificados nominativos de manera individual en proporción al volumen de agua otorgado, en donde participa la organización para la legitimidad de la información. Lo relevante de este mandato, es que el hecho de acreditar el uso pacífico de una unidad productiva durante

cuatro años, permite viabilizar la entrega del derecho de uso de agua, sin tener que pasar por otros sistemas normativos como los de los regímenes comunales, débiles en cuanto a cómo se establecen los derechos de uso de agua.

Ello por supuesto involucra un nivel de coordinación muy alto con los Ministerios de Economía y Finanzas, Vivienda, Construcción y Saneamiento, de Desarrollo y de Inclusión Social, Presidencia de Consejo de Ministros a través de **Sierra Exportadora** y por supuesto los distintos Programas y Proyectos del Ministerio de Agricultura y Riego; a fin de acreditar de manera rápida y con procedimientos flexibles la disponibilidad hídrica para proyectos de mejoramiento de pequeños sistemas de saneamiento y de riego, para beneficio de la población rural del país.

Es allí donde instituciones como la ANA, se convierten en “cabeceras de playa” para el fomento de la inversión productiva. De hecho el formalizar los derechos de uso de agua con fines poblacionales y agrarios, de manera pública, pacífica y continua, e inscribir éstos en el Registro Administrativo de Derechos de Uso de Agua (RADA), permitirá conocer y publicitar quiénes son los usuarios y en qué magnitud se está usando el agua en el mundo rural.

Efectos positivos no visualizados en el diseño de esta metodología son relevantes: múltiples programas de crédito y de asistencia técnica empiezan a movilizar recursos, dado que una institución del Estado les da el “rango de productores” y los reconoce a través del agua como gestores de una actividad productiva, brindando la seguridad jurídica a los usuarios de agua del sector agrario. Ello permite además que otros programas del Estado en sus distintos niveles, puedan orientar mejor sus programas de inversión y de apoyo a este sector.

Y de otro lado, este es un acercamiento a la vida del productor agrícola para también promoverlo en su faceta de derecho ciudadano, en tanto y cuanto el Estado y la ciudadanía en su conjunto comparten responsabilidad en su preservación, conservación y disponibilidad, democratizando por lo tanto, el uso del agua.

El reto es mayúsculo por cierto: al 2021, año del bicentenario de la República, se espera haber otorgado más de medio millón de estos derechos en el mundo andino, coadyuvando a que este país se encuentre más integrado y con productores capaces de asociarse para acceder a mercados más competitivos.



A close-up photograph of several wooden planks, showing their natural grain and varying shades of light to medium brown. The planks are arranged vertically, creating a strong sense of texture and depth.

VISIONES INTERNACIONALES

TRANSFORMANDO LO PEQUEÑO EN GRANDE

Olavo Noletto

Ministerio de Asuntos Federativos - Brasil

En Brasil se ha asumido la idea de que una estrategia nacional no puede tener éxito sin la participación efectiva de los líderes locales. El alcalde es el líder del desarrollo del territorio y quien debe identificar las oportunidades productivas, sin perder de vista las particularidades de su localidad. El apoyo que brinde a las pequeñas empresas locales es la manera más eficaz para asentar la riqueza local.

Las MYPEs formales en Brasil constituyen el 97,5% de las empresas brasileñas y emplean al 51% de la fuerza de trabajo. Son fundamentales en una estrategia nacional de desarrollo. Pero, como en el Perú, muchas presentan dificultades a la hora de enfrentar el competitivo mundo de los negocios y no pueden avanzar solas. Por eso, el Estado impulsa desde el gobierno central, pero sobre todo desde los municipios, políticas públicas de apoyo a la organización de las MYPEs. Entre éstas se encuentran medidas para disminuir la burocracia, asistencia técnica a los trabajadores, créditos y creación de estrategias de alianzas. Crear alianzas significa transformar lo pequeño en grande. También se viene trabajando para mejorar la política tributaria para las pequeñas empresas. Por ejemplo, existe un impuesto territorial con un descuento proporcional a la contratación de personal o la preservación ambiental. En Brasil, los municipios tienen una responsabilidad constitucional con la gestión ambiental.

Asimismo, se ha creado la Ley General de las MYPEs que prevé incentivos para la producción y fomento de estas empresas, estrategias de exportación y la posibilidad de que el municipio pueda comprar en sus licitaciones al productor local de preferencia. Esto ha traído muy buenos resultados.

LA MUNICIPALIDAD COMO EMPRESA

José María Larrañaga Bolinaga
Municipalidad de Mondragón, España

Cuenta la leyenda que los pobladores mataron al dragón que asolaba la zona, un dragón con rostro de señor feudal y la zona fue bautizada Mondragón, el monte del dragón.

Este municipio de escasos recursos naturales, ha desarrollado una industria con empresas cooperativas de producción y de servicios. Hoy, Mondragón es la localidad de Europa con la menor brecha entre ricos y pobres. Su modelo empresarial descansa en la inter-cooperación y en la solidaridad con empresas muy competitivas, que permiten al municipio tener una tasa de desempleo muy inferior a la del resto del país.

Mondragón es un ejemplo de gestión municipal contemplada como una gestión empresarial. No sólo es gestora administrativa del ámbito local, es una empresa con un pensamiento estratégico propio, una política de relaciones comerciales autónoma (clientes, proveedores, imagen de marca) y una política de personas propia (nos negamos a hablar de "recursos" humanos), con productos y servicios, ofrecidos a clientes, tanto internos (vecinos) como externos (Estado, visitantes, habitantes del mundo).

Partimos de la idea que una empresa moderna y eficaz comienza por reconocer la primacía de las personas y de los clientes en sus planes estratégicos. Los medios y recursos naturales son importantes pero no son los que determinan el éxito. Son las personas las que triunfan o fracasan, en sus ilusiones y desesperanzas, en sus conocimientos o necesidades.

Por eso, los líderes sociales, los gestores municipales, deben escuchar al pueblo y asumir sus ideas porque el que más sabe del problema es aquel que está más cerca de él. Deben definir un futuro alentador, ilusionante, con una idea poderosa que justifique el esfuerzo que todo cambio a mejor supone.

La municipalidad tiene la talla, las características y la proximidad adecuadas para ser gestionada como una comunidad de producción de valor. Puede ser una empresa de empresas, competente y con objetivos sociales y humanos. Una empresa motor de progreso humano, que plantee modelos solidarios y cooperativos con una economía humanizada y un futuro con futuro. Ya lo decía el poeta castellano León Felipe:

Porque no es lo que importa
Llegar sólo ni pronto,
Sino llegar con todos y a tiempo.



DEL DESASTRE A LA OPORTUNIDAD DE CAMBIO

Patricio Kuhn Artigues

Municipalidad de Concepción, VIII Región - Chile

La experiencia municipal que presentamos es la de Concepción, en Chile, durante el terremoto de 8.8 grados que sacudió la ciudad en 2010. Fue un movimiento sísmico de una magnitud impresionante, que puso a prueba al Municipio de Concepción en su capacidad de actuación inmediata y de recuperación y de proyección de la reconstrucción.

En lo inmediato, se realizaron acciones de rescate de las víctimas y rápidamente se reactivaron los comercios y el abastecimiento. Se conformaron equipos para preparar un directorio de personas, con la asesoría de la alcaldía, el colegio de arquitectos y el consejo municipal. Gracias a la solidaridad de la gente, se instauró el concepto de 24/7 que implicaba trabajar todos los días y horas de la semana. Se establecieron, asimismo, coordinaciones entre el sector público y el privado para resolver los problemas.

Varios colegios fueron destruidos y se tuvo que recurrir a alianzas con universidades para que apoyaran con sus aulas. Se creó una zona para habilitar locales comerciales que dieron trabajo a muchas personas.

Lo que fue un desastre se convirtió finalmente en una oportunidad de cambio.

Es indudable que, en estas circunstancias, la función del alcalde es indelegable como director de la línea de trabajo a seguir. En este caso, se activaron proyectos de desarrollo urbano y, desde una visión a largo plazo, se rediseñó la ciudad de una manera colectiva, solidaria y sostenible.



Por ejemplo, se recuperaron lagunas como fuentes de agua, a través de convenios con las universidades para generar proyectos de espacios públicos, donde se prevé la ocupación de lagunas como fuentes de agua en momento de catástrofe y como paisaje urbanístico para la comuna. Se creó también una red de ciclovías con una Oficina Ciudadana de la Bicicleta (única en Chile) para desarrollar un vehículo de transporte económico, sustentable y alternativo a los autos.

Finalmente, la buena gestión y la celeridad con la que llevamos los proyectos de recuperación y desarrollo a raíz de la catástrofe, nos valieron el Premio de Gestión de Calidad de la Secretaría de Desarrollo Comunal del Gobierno de Chile.

PROMOVIENDO EL EMPLEO DESDE EL MUNICIPIO

Felipe Olaya Arias

Municipalidad de Manizales - Colombia

La Municipalidad de Manizales viene desarrollando desde el 2007, una política pública de empleo en el sector de las comunicaciones. Es un proyecto que surge en un momento de fuerte recesión económica en Manizales, con un 17% de población desempleada y un 45% de pobreza. Desde el Municipio se decidió desarrollar un negocio que integrara un enfoque empresarial y social, que generara empleo y se sostuviera en el tiempo. Para ello, partimos de las fortalezas que tenía Manizales. Por ejemplo, una población joven, la disponibilidad de activos, experiencia y *know how* por la venta de la empresa de telecomunicaciones Emtelsa, un sector académico importante e iniciativas empresariales en desarrollos tecnológicos, entre otros. A esto se sumó, el proyecto MIDAS de USAID, que planteaba como reto la formación de personas, en dos o tres ciudades intermedias de Colombia, para trabajar en el segmento de voz en español y segmento de datos y conocimiento en inglés y en español.

Todo esto nos llevó a diseñar el proyecto People Contact, orientado al desarrollo del internet y de agencias de *call center* y a crear sinergias nacionales con otros territorios y colaborar en la implementación de sistemas digitales, con gobiernos en línea, programas de formación técnica, red local de telecomunicaciones, telecentros, aulas virtuales, conexiones a internet, entre otros.

Las iniciativas lideradas por People Contact han sido generadoras de empleo llevando a Manizales de ser la segunda ciudad con mayor desempleo en Colombia en 2009, a la posición 14 en 2011. People Contact cuenta hoy con 6845 estaciones de trabajo, dos centros de formación y 160 estaciones de capacitación en alfabetización digital y como agente de *call center*.





LA SIERRA Y AGROBANCO

Hugo Wiener Fresco

Presidente de Directorio de AGROBANCO

Una de las características distintivas de la geografía nacional es la presencia de ese sólido y empinado espinazo conformado por la cordillera de los Andes que denominamos Sierra. Esta conformación orográfica se extiende entre la estrecha costa litoral al oeste, la llanura amazónica al este, y a lo largo del actual territorio del Perú. Sus mayores cumbres superan los 6 mil metros sobre el nivel del mar.

Sobre y entre las montañas de este formidable macizo, prosperaron altas culturas que fueron luego sometidas por los incas cusqueños. Éstos dominaron la cordillera, sus estribaciones y las partes bajas. El gran Estado del Tahuantinsuyo, autocrático pero benefactor que encontraron los conquistadores españoles, unificó el sistema de aprovechamiento vertical del espacio. El Dr. John Murra, con sus originales estudios etnohistóricos, describió la forma de ocupación del territorio andino como un conjunto de archipiélagos que respondían a diversos centros de poder regionales y locales, muchas veces superpuestos.

En el período prehispánico, los pobladores de las montañas lograron sostener una próspera agricultura en un ámbito en que la altura era una restricción relativa y absoluta para muchas especies. Domesticaron diversas plantas que constituyeron una valiosa contribución a la oferta alimentaria mundial. Erigieron notables obras de ingeniería para dominar la pendiente y conducir el agua de regadío. Desarrollaron una agricultura de nicho, cultivando simultáneamente, numerosas especies y variedades. El aprovechamiento de esta diversidad biológica legado de la naturaleza y resultado de la intervención humana, fue una de las fortalezas de la agricultura andina hasta que en el siglo XVI, la presencia de los conquistadores precipitó el colapso de la población nativa.

A partir de entonces, la diversidad que había sido una fortaleza, se convirtió en una restricción. Los conquistadores sustituyeron la mayor parte de los cultivos y variedades, por algunas pocas especies y variedades que trajeron de la península Ibérica. A esto se añadió la crianza de animales mayores hasta entonces desconocidos, que sumados a los nuevos cultivos introducidos, cambiaron sustantivamente la dieta nacional.

El paisaje de la Sierra andina se modificó dramáticamente. Se pobló de ganado exótico mientras los camélidos eran empujados a las partes más altas, y la codicia impulsaba la búsqueda de los minerales escondidos en las entrañas de las montañas. Esta última actividad es todavía en el presente, la principal contribución en valor de la Sierra, complementada por la energía producida por las caídas de agua, la misma que naciendo en los nevados o acumulándose en las partes altas, forma las corrientes y los ríos que dan vida a la Costa desértica o a los grandes cursos de agua de la cuenca amazónica.

Pero aún con las severas restricciones que impone la conformación de la cordillera, la superficie de uso agrícola en la Sierra ha continuado hasta el presente, siendo la mayor del país (46.3%) como nos lo recuerdan las cifras del IV Censo Nacional Agropecuario (2012). Esto a pesar de que las nuevas hectáreas ganadas para la agricultura en años recientes, están en la Costa por la habilitación de tierras eriazas por iniciativa privada y pública, o son el resultado de la colonización en la Selva. La Sierra cuenta con 3.3 millones de hectáreas de área agrícola, de la cual, cerca de 1 millón dispone de riego. Otras 19 millones de hectáreas no tienen aptitud agrícola, son principalmente praderas destinadas a la ganadería, y en su mayoría son propiedad de las comunidades campesinas. En la Sierra se cría el 73% de los vacunos, el 94% de los ovinos y el 100% de las alpacas y llamas.

Mientras el área promedio de una unidad agropecuaria en la Sierra es de 15.4 hectáreas, su superficie agrícola es apenas 2.4 hectáreas, la mitad en tamaño si la comparamos con una unidad productiva de la Selva, y el 47% con respecto a la unidad agropecuaria de la Costa. Además, la unidad agropecuaria serrana se divide en un mayor número promedio de parcelas (2.8 en promedio) lo que significa un área promedio por parcela de apenas 0.8 hectáreas. Pero contrariamente a lo que se suele pensar, la división entre muchas parcelas no responde principalmente, a la división familiar en la tenencia de la tierra, sino a una forma de ocupación que procura tener áreas de producción situadas en distintos pisos y orientaciones, como una forma de mitigar los riesgos asociados a las heladas, la principal amenaza a los sembríos temporales en la Sierra.

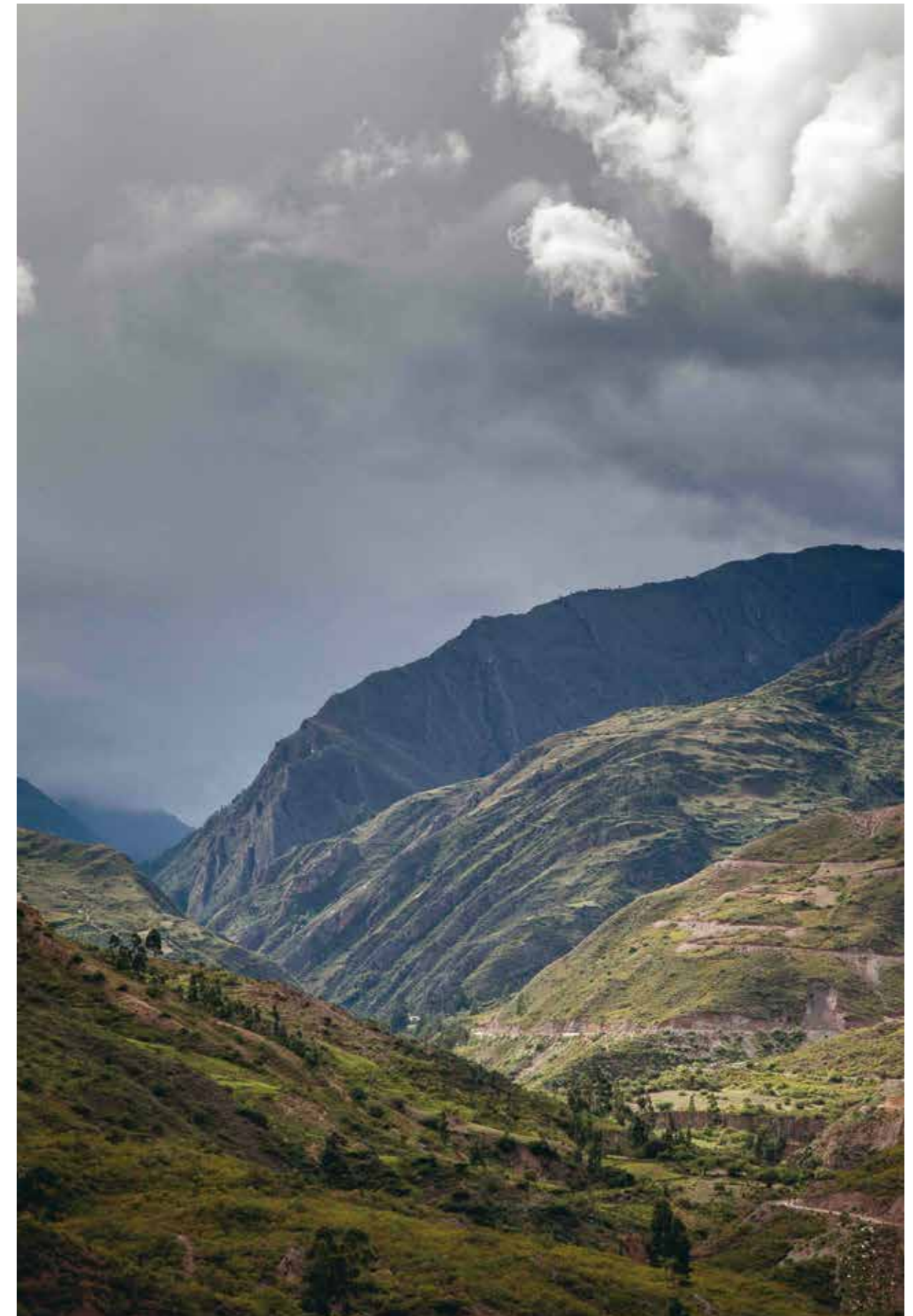
La atomización de la agricultura en una época en que una parte importante de las ventajas en la producción provienen de la estandarización y las economías de escala, convierte a la Sierra en un espacio poco competitivo. Esto explica por qué el agricultor en esta región, destina la mayor parte de su producción al autoconsumo, y en la medida en que una más intensa dedicación a sus parcelas no le brinda una diferencia significativa en términos de ingresos, se ve obligado a subordinar su actividad agropecuaria a la venta de su fuerza de trabajo a terceros. Se trata de un productor a medio tiempo y muchas veces a menos de medio tiempo.

Transformar las desventajas en ventajas

Actualmente, en las altiplanicies que se suceden entre cimas y quebradas, se desarrolla una ganadería extensiva. A esas alturas, la capacidad de conversión del suelo en nutrientes y de éstos en peso animal o leche, es inferior al que se puede alcanzar en las partes bajas de la cordillera o el llano. Pero conforme las tierras de las partes bajas alcanzan un mejor aprovechamiento agrícola o en ganadería intensiva, más oportunidades tienen las partes altas para la gran ganadería. El menor costo de estas tierras se corresponde con su menor productividad. Y aún cuando se parte de rendimientos físicos muy bajos, es posible aumentarlos sostenidamente y participar exitosamente del comercio con las grandes concentraciones urbanas que están emplazadas en las partes bajas.

Algo similar ocurre con la agricultura. Conforme ascendemos con relación al nivel del mar, los volúmenes obtenidos al momento de la cosecha para cualquier cultivo, son menores comparándolos con los rendimientos obtenidos en los pisos inferiores. Sin embargo, allí donde la radiación solar es más intensa y falta el oxígeno, prosperan productos con características singulares en textura, colores, sabores o nutrientes, atributos a los que se puede sumar la característica de ser cultivos orgánicos.

Un ejemplo de esto es lo que viene ocurriendo con la quinua. Por años este grano fue cultivado en las alturas, en el altiplano, como un producto marginal, un alimento de las poblaciones nativas. Hace no muchos años redescubierto por sus valores nutricionales, comenzó a exportarse a mercados exigentes en el hemisferio norte. Una creciente demanda ha provocado que el precio suba y se desabastezca el mercado interno. Ante tan fuerte incentivo, se comienza a instalar quinua en las partes bajas de la cordillera e incluso en la Costa, considerando que se adapta bastante bien a suelos salinos. Por cierto que los rendimientos físicos en las partes bajas son muy superiores a los obtenidos por los





mejores agricultores del altiplano. Esta nueva oferta de quinua podrá atender el mercado local y seguramente algunos mercados del exterior no tan exigentes, pero la quinua andina continuará manteniendo sus atributos distintivos para los consumidores sofisticados.

Así aunque la Sierra no podrá igualar en volúmenes a la producción de las partes bajas, podrá complementar la oferta interna y de exportación, con productos diferenciados como son la papa nativa de color, el maíz blanco y grande, los diversos granos y tubérculos andinos, frutales como la lúcuma o la chirimoya, entre otros. Aún queda por explorar que características pueden desarrollar cultivos exóticos expuestos a la insolación y el ambiente de la montaña andina. A través de estos cultivos se puede construir una nueva agricultura de nicho pero de alto valor y competitiva en los mercados.

Varios factores concurren y favorecen una nueva estrategia productiva para el agro serrano. Una de las mayores restricciones que ha enfrentado esta región, ha sido la comunicación entre las personas y los bienes. El espacio quebrado alarga las distancias entre las unidades agropecuarias y los mercados, transmitiendo la sensación de aislamiento y exclusión. Sin embargo, en estos años se han abierto nuevos caminos y se han mejorado otros reduciendo los tiempos de traslado. Las poblaciones de la Sierra se han acercado en ciudades y centros poblados más densos, se ha difundido el uso de la telefonía principalmente móvil y se cuenta con acceso a otros canales de comunicación como son el internet o la televisión. Los productores en la Sierra están más conectados entre ellos y con el resto del país y del mundo, y esto tiene un efecto extraordinariamente positivo sobre sus expectativas y decisiones, lo que ha sido destacado por un reciente estudio del Dr. Richard Webb.

La agricultura y la ganadería pueden prosperar nuevamente en el inmenso espacio andino y ser fuente de bienestar para sus habitantes. Esto será posible en la medida en que se convierta las diferencias negativas de hoy en ventajas mañana. En estos momentos están confluendo muchos esfuerzos en ese sentido y algunas ideas innovadoras han comenzado a madurar. Se requiere de un nuevo impulso y poner la mayor confianza en los productores. En esa tarea se encuentra empeñado el Banco Agropecuario (AGROBANCO).

Los principales productos financieros ofrecidos por el Banco apuntan a la capitalización (concentración parcelaria con compra de tierras sin uso o uso limitado, adquisición de equipos, instalación de plantaciones, mejora del ganado) y a dar impulso a planes de diversificación (Credifinca que es una línea de financiamiento para acompañar el trabajo integral de la unidad productiva). A esto se agrega el programa de Profundización Financiera que lleva microcrédito masivo al pequeño productor rural.



Uno de cada tres clientes del banco tiene su unidad productiva en la Sierra. Muchos de ellos son poseionarios, un gran número de ellos, miembros de comunidades campesinas, una conformación social sincrética de la cultura andina con la española como lo hizo notar José María Arguedas, y que es aún hoy la forma principal de tenencia de la tierra y gestión del territorio en la Sierra-. Otros son arrendatarios y un número menor propietarios. Todos ellos han encontrado en el AGROBANCO un socio dispuesto a acompañarlo en su trabajo cotidiano pero sobre todo, en sus sueños. La presencia del Banco es aún tenue pero está comprometido en avanzar más y más rápido en los años siguientes, pues las necesidades de servicios financieros son muy grandes en la Sierra pero las oportunidades de mejora son aún mayores.



GLOSARIO DE NUESTROS PRODUCTOS NATURALES Y DE SUS PROPIEDADES

PAPA (*solanum spp.*)

Es una de las contribuciones más importantes que han ofrecido los Andes a la humanidad. Sus primeros vestigios datan de hace más de 8000 años. De las 5000 variedades existentes de papa, el Perú posee más de 3000. Este alimento, tan apreciado en el mundo por su sabor y versatilidad, goza de cantidades de potasio, además de fósforo, calcio, sodio, hierro, magnesio, sales minerales y vitamina B.

QUINUA (*chenopodium quinoa*)

Para los Incas, la quinua era considerada un alimento sagrado y era empleado además para usos medicinales. Este cereal andino posee elevados valores nutricionales y es el único alimento vegetal que contiene todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y vitaminas.

KIWICHA (*amaranthus caudatus*)

En el Perú se han encontrado semillas de kiwicha en tumbas de hace 4000 años y se han colectado más de 1200 ecotipos en los Andes. Es un excelente alimento por su importante contenido de proteína, con altos niveles de licina, calcio, fósforo, hierro, potasio, zinc, vitamina E y B.

AGUAYMANTO (*physalis peruviana*)

Llamada también uchuva o capulí, es una fruta originaria de América que se cultiva, en el Perú, desde la época prehispánica. Es ampliamente utilizada en la medicina tradicional por sus propiedades antioxidantes, anticancerígenas, antibacterianas, antipiréticas, diuréticas y antiinflamatorias. Posee gran cantidad de vitamina A y C, alto contenido de pectina y variedad de minerales.

CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS

En el Perú existen dos especies silvestres de camélidos sudamericanos y dos formas domesticadas. El guanaco (*lama guanicoe*) y la vicuña (*lama vicugna*) son las especies silvestres, a partir de las cuales se origina la llama, como forma doméstica del guanaco; y la alpaca, como forma doméstica de la vicuña, con genes de guanaco por el cruce con la llama. Tanto la vicuña como la alpaca tienen una fibra muy fina, y el Perú es su principal productor mundial.

CAFÉ (*Coffea arabica* o *cafeto arábica*)

El café se produce mayormente en los valles interandinos y de la cordillera oriental de los Andes, en su encuentro con la Selva peruana. Entre sus virtudes se mencionan sus propiedades anticancerígenas, particularmente a nivel del hígado y, tomado sin azúcar sirve para controlar la diabetes. Algunos estudios lo señalan como una protección contra la enfermedad de Parkinson y de Alzheimer.

CACAO (*theobroma cacao*)

Textualmente, su nombre científico significa «comida de los dioses». Originario de la Amazonía, el cacao es un alimento inigualable. Es el rey del magnesio y, como tal, ayuda al funcionamiento de las neuronas y la salud del corazón. Posee vitaminas y proteínas y tiene un vasto poder antioxidante. Sus alcaloides estimulan el sistema nervioso, son antidepresivos, mejoran la circulación del corazón y hacen del cacao uno de los mejores alimentos para las enfermedades coronarias.

PALTA (*persea americana*)

Esta fruta de origen centro americano, se cultiva en el Perú desde 3000 años a. C. Su pulpa tiene un alto contenido en aceites vegetales con propiedades antioxidantes y es rica en proteínas, vitamina A, B, E, minerales y ácidos grasos esenciales.

ALCACHOFA (*cynara scolymus*)

Procedente del Mediterráneo esta hortaliza crece en climas templados de la Sierra y la Costa peruana. Posee grandes propiedades curativas para tratar la anemia, la diabetes, regenerar el hígado, favorecer la digestión y regular el sistema cardiovascular, entre otras. Además es muy rica en vitaminas y minerales, como hierro, fósforo, manganeso, magnesio, calcio, potasio, sodio y cobre.

TARA (*caesalpinia spinosa*)

También conocida como «taya» es una planta originaria del Perú, utilizada en medicina, desde la época pre-hispánica. Tiene un poder coagulante, además de reducir la irritación y el dolor. Actúa también sobre las afecciones intestinales y vesiculares, los bronquios y las quemaduras. La tara se emplea, asimismo, como materia prima en la industria textil y de curtidos de pieles.

TRUCHA (*oncorhynchus mykiss*)

Este pez de aguas frías pertenece a la familia de los salmónidos y, como pescado semi-graso es sumamente nutritivo y dietético a la vez. Además de varios minerales, la trucha posee vitamina como la A y las del grupo B, en especial el ácido pantoténico o vitamina B5, que ayuda a combatir el estrés y las migrañas.

MAÍZ MORADO (*zea mays*)

Esta variedad nativa de maíz se cultiva en los valles bajos de los Andes, en donde se le llama «kculli», y se usa como alimento, desde hace milenios. Su colorante natural le otorga propiedades antioxidantes, además de otras que favorecen la circulación sanguínea, la regeneración del tejido y la actividad anti inflamatoria.

HABA VERDE (*vicia faba*)

Originaria de Oriente Próximo, el haba verde se cultiva hoy en las zonas frías y templadas de la sierra peruana. Sus semillas son ricas en proteínas, vitaminas A, B, C, y E, y en minerales como potasio, fósforo, sodio, calcio, hierro, magnesio y zinc. Tiene componentes antioxidantes, algunos de los cuales ayudan a mejorar los síntomas del Alzheimer.

MARACUYÀ (*passiflora edulis*)

Nativa de América del Sur esta fruta de la pasión, despierta entusiasmos, no sólo por su sabor y aroma, sino también por sus beneficios para la salud. La pulpa, el zumo, las flores y la infusión de las hojas del maracuyá tienen un efecto relajante y atributos antioxidantes y antiinflamatorios. Es rica en vitamina C y la provitamina A o beta caroteno, que favorecen el sistema inmunológico, la visión, la piel y el cabello y, en minerales como el potasio, fósforo y magnesio.

ARÁNDANO (*Vaccinium myrtillus*)

Es un fruto del bosque que aprecia las zonas altas de montañas. Sus hojas son ricas en hierro y manganeso, así como en ácidos orgánicos. Los infinitos beneficios del fruto se concentran en su poder antioxidante y antiadherente, que ayuda a la zona gastrointestinal. Rico en minerales, vitaminas y fibras, el arándano es también un gran potenciador del sistema inmunológico y reduce el riesgo de enfermedades degenerativas, como el cáncer. Contribuye a la fertilidad, favorece la irrigación sanguínea y la visión, y disminuye de colesterol.

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Páginas 6-7: Río Cajamarquino, Cajamarca.
Páginas 14-15: Callejón de Conchucos, Ancash.
Página 18: Puerto Alegre, Huánuco
Página 19: Sicaya, Junín.
Páginas 22-23: Huachac, Junín.
Página 26: Com. Campesina de Acopalca, Callejón de Conchucos, Ancash
Páginas 36-37: Uranchacra, Callejón De Conchucos Ancash.
Páginas 40-41: Huachac, Junín.
Página 52-53: Huayllacayán, Callejón de Huaylas, Ancash.
Página 56: Catac , Ancash.
Página 57: Laguna Choclococha, Huancavelica.
Página 58: Granja Porcón, Cajamarca.
Páginas 64-65: Yanacancha, Junín
Páginas 70-71: Caraz, Ancash
Página 74-75: Catac, Ancash.
Páginas 76, 80-81, 84-85: Granja Porcón, Cajamarca.
Páginas 90-91: Laguna Choclococha, Huancavelica.
Página 92: Concejos, Huánuco.
Páginas 98-99: Chinchao, Huánuco.
Página 106: Pilpichaca, Huancavelica.
Páginas 114-115: Acocro, Ayacucho.
Página 116: Laguna Choclococha, Huancavelica.
Páginas 124-125: Carretera Ayacucho – San Miguel.
Página 129: Granja Porcón Cajamarca.
Página 130: Huayrapongo, Cajamarca.
Página 132: Callejón de Conchucos, Ancash.
Páginas 134-135: Río Uctubamba, Amazonas.
Páginas 146-147: Cacao, Huayhuantillo, Huánuco.
Páginas 154-155: Maracuyá, Huaquish, Ancash.
Página 160: Chavín de Huantar, Callejón de Conchucos, Ancash
Páginas 166-167: Café, Cooperativa La Prosperidad De Chirinos, Cajamarca.
Páginas 178-179: Chavín de Huantar, Callejón de Conchucos, Ancash
Página 181: Bofedal Tocra, Arequipa.
Páginas 182-183: Artesonraju, Callejón de Huaylas, Ancash.
Páginas 186-187: Laguna Parón y Artesonraju, Callejón de Huaylas, Ancash.
Páginas 196-197: Campos de hortensias. Concejos, Huánuco.
Páginas 202-203: Sicaya, Junín.
Página 207: Uranchacra, Callejón de Conchucos, Ancash.
Página 208-209: Yanacancha, Junín
Página 211: Concejos, Huánuco.
Fotografías páginas 47, 50, 101 y 103: Monicka Meneses
Fotografías páginas 67 y 108 inferior: Archivo Sierra Exportadora
Fotografías páginas 181, 182-183 y 186-187: Archivo Autoridad Nacional del Agua

Agradecimientos a:

Mari Solari (Artesanía y Arte Popular “Las Pallas”), Raquel Sedano Orrego,
Jesús Guerra Quilca, Javier Francia Espinoza, Wilfredo Ramos Paúcar,
Pablo de la Cruz Quispe, José Chío, Edgar Cabrera Lévano, Cayo Poma Guevara,
Randi Barreto, Juan Chávez, Alexander Julca Rangel, Carlos Goñas, Cooperativa
Porcón, Cooperativa la Prosperidad de Chirinos, Cenfrocafé - Cooperativa de
Servicios Múltiples y Cooperativa CEPROAA.



