

INFORME
Seminario-Taller:
Haciendo práctica la intervención en DEL en la
mancomunidad Señor Cautivo de Ayabaca

Montero, Región Piura, Perú, 25 de marzo 2009



Informe a cargo de: Anke Kaulard, asesora ded-REMURPE



mesopartner
local economic delivery



ded
Deutscher
Entwicklungsdienst

////////////////////////////////////

Licencia Creative Commons

Usted tiene libertad:

- para copiar, distribuir, exhibir, y presentar este documento
- hacer trabajos que se deriven del mismo
- hacer uso comercial de este trabajo

bajo las siguientes condiciones:

- **Atribución.** Debe atribuir el trabajo a mesopartner, REMURPE y ded.
- **Compartir por igual.** Si altera, transforma, o construye sobre este trabajo, debe distribuir el trabajo resultante solo bajo una licencia idéntica a esta.
- Para cualquier re-uso o distribución, debe poner en claro a los demás sobre los términos de la licencia de este trabajo.
- Cualquier de estas condiciones pueden ser dispensadas si obtiene el permiso de mesopartner, REMURPE y ded.

El uso justo que le dé al documento y otros derechos de ninguna manera se verán afectados por las condiciones precedentes.

El código legal completo está disponible en <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/legalcode>

////////////////////////////////////

Indice

Página

1. Antecedentes	3
2. Resultados esperados del taller	5
3. Agenda del taller	6
4. Desarrollo del taller	7
4.1 Bienvenida y nivelación de expectativas	
4.2 Introducción al DL	
4.3 Introducción a la metodología	
4.4 Mapeo de actores	
4.5 Definición del objetivo DEL Montero	
4.6 Identificación de Factores Críticos de Éxito	
4.7 Reorientación de actividades en curso y definición de nuevas actividades estratégicas	
4.8 Evaluación del taller	

1. Antecedentes

En la mancomunidad Sr. Cautivo de Ayabaca se han iniciado procesos de Desarrollo Económico Local, promovidos por diferentes instituciones.

En este marco, con la aplicación de la herramienta: “Brújula de la Competitividad” se buscó un espacio para la concertación, que permitió además reflexionar conjuntamente con los actores públicos y privados para monitorear y evaluar los resultados de los procesos e iniciativas promovidos.

Al mismo tiempo, la metodología novedosa, probada a nivel internacional y promovida por REMURPE en coordinación con la consultora mesopartner, y con ayuda de la Fundación Interamericana (IAF) así como el ded, apoya a evaluar los resultados y avances de los procesos DEL en marcha. Permite además refinar las estrategias de manera concertada y llegar a definir actividades estratégicas.

Por razones de fuertes lluvias en la Sierra Piurana, el día del taller lamentablemente no se contó con representantes de todos los distritos de la mancomunidad. Sin embargo, hubo una fuerte presencia de las asociaciones de productores y funcionarios/as municipales de Montero, así como de las instituciones de apoyo (diferentes ONG), por lo cual se optó

trabajar la aplicación de la metodología a nivel del distrito de Montero, con posibilidades de ampliar los objetivos y estrategias en un paso posterior a toda la mancomunidad.

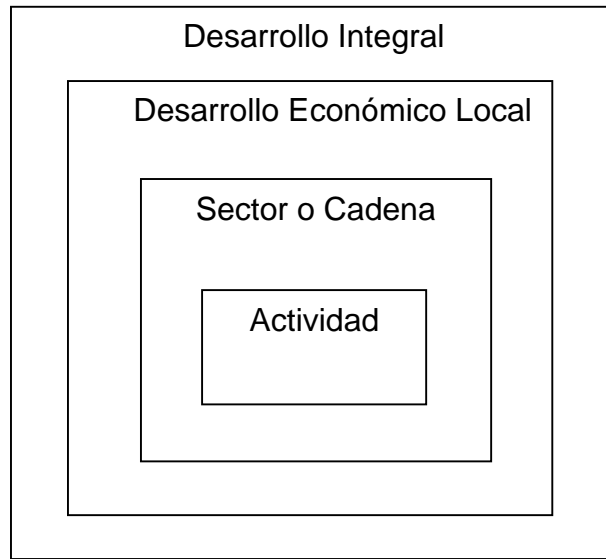


El taller contó con la presencia de 24 participantes y fue realizado como previsto, el día 25 de marzo 2009 en las instalaciones de la municipalidad de Montero.

El diseño metodológico y la facilitación del taller estuvieron a cargo de Yolanda Collatón, responsable del área DEL de REMURPE y de Anke Kaulard, asesora del DED en REMURPE. La co-

facilitación fue brindada por Alex Rojas, secretario técnico de la REMURPI. El apoyo logístico estuvo a cargo de Philipp Meng, voluntario del programa weltwaerts de Alemania en REMURPE y Stefanie Rückels, asesora junior del DED en REMURPI. El equipo de facilitación había recibido una asesoría a distancia por parte de Ulrich Harmes-Liedtke, socio de la consultora alemana mesopartner. Agradecemos el apoyo de mesopartner en la aplicación de la metodología en el Perú.

En Montero, se optó por aplicar la Brújula para el trabajo del desarrollo económico del distrito, en vez de una sola cadena productiva o de un sector específico, tomando en cuenta el siguiente gráfico:



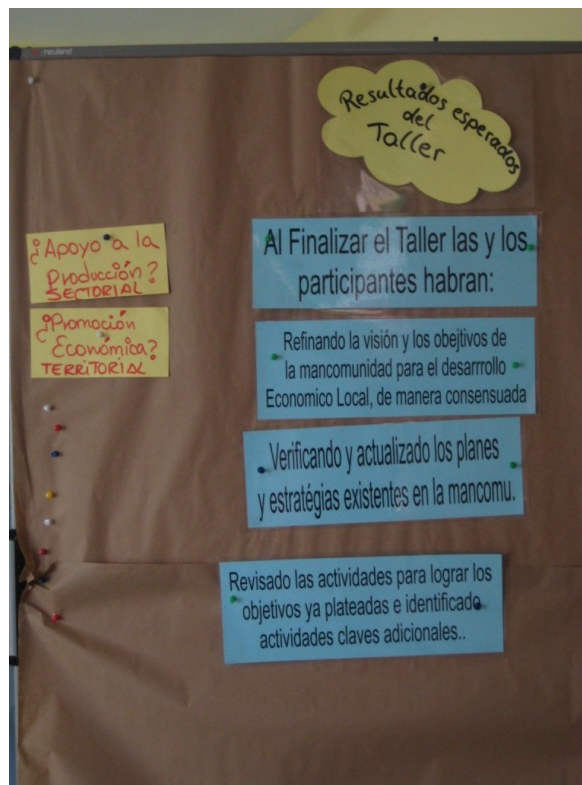


2. Resultados esperados del taller

Para el desarrollo del taller se esperaron lograr los siguientes resultados:

Al finalizar el taller las y los participantes habrán:

- Refinado la visión y los objetivos estratégicos de la mancomunidad para el Desarrollo Económico Local, de manera consensuada.
- Verificado y actualizado los planes y estrategias existentes en la Mancomunidad.
- Revisado las actividades para lograr los objetivos ya planteadas e identificado actividades claves adicionales.



3. Agenda del taller

Para lograr los objetivos, se propuso la siguiente agenda:

Programa del Seminario-Taller Montero		
Día	Hora	Actividad /Metodología
Miércoles, 25 de marzo 2009	9:00 – 10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación de taller: nivelación de expectativas • Presentación de objetivos, programa y metodología. • Introducción al DEL y diferenciación
	10:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos “nosotros”, quiénes son “ellos”? - Mapeo de actores
	10:30 – 11:30	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un objetivo DEL: ¿Cuál es el impacto/resultado que aspiramos con la mancomunidad en DEL? • Revisión y priorización de objetivos relacionados al DEL para la mancomunidad del Señor Cautivo de Ayabaca - Trabajo en plenaria
	11:30 – 11:45	Refrigerio
	11:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Insumo conceptual: Introducción al cuadro de mando integral y los factores críticos de éxito (FCE) • Lluvia de ideas: ¿Cuáles son los FCE que determinan si la mancomunidad logra su misión en DEL? - Trabajo en plenaria
	13:00– 14:30	Pausa de almuerzo
	14:30 – 16:30	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de las actividades del POA según los FCE • Definición de nuevas actividades estratégicas - Trabajo grupal
	16:30 – 16:45	Refrigerio
	16:45 – 17:45	Presentación de los resultados en plenaria, comentarios
	17:45 – 18:00	Evaluación final y cierre de taller



4. Desarrollo del taller

4.1 Bienvenida y nivelación de expectativas

Después de las palabras de bienvenida del secretario técnico de REMURPI (Red de Municipalidades Rurales de Piura), Alex Rojas, se realizó la dinámica: “Diferentes formas de saludos”, para romper el hielo. Los y las participantes se presentaron cada uno utilizando tarjetas mesocard.

Cada participante llenó tres tarjetas indicando:

- Nombre
- Institución y Lugar
- ¿Qué espero del taller?

Para asegurar que todos estén “en el mismo barco”, es decir, apuntando a los mismos objetivos de aprendizaje, se realizó la nivelación de expectativas, comparando las expectativas con los objetivos propuestos por el equipo de facilitación.

En general, las expectativas de los participantes giraron alrededor de 4 temas:

- Conocer la aplicación de una nueva herramienta
- Lograr la mejor propuesta para el Desarrollo Económico de la mancomunidad y el distrito de Montero, para mejorar la calidad de vida.
- Mejorar la intervención en DEL en el territorio
- Conocer y profundizar el concepto de mancomunidad como espacio territorial para el DEL.

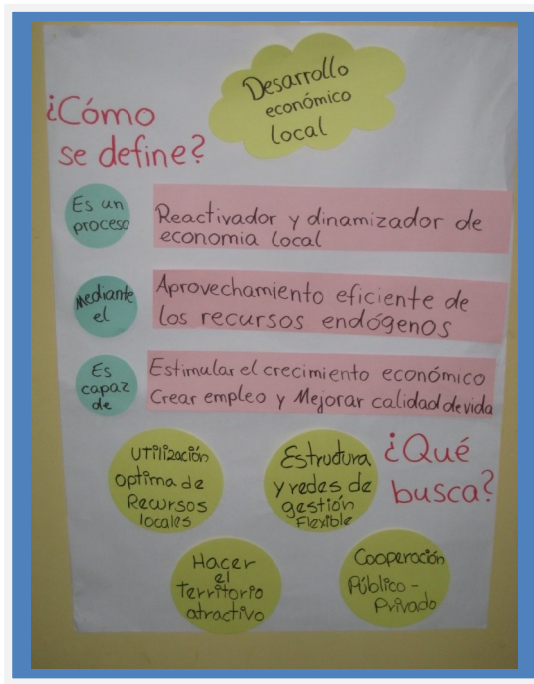


El co-facilitador, después de la nivelación de expectativas, explicó brevemente el programa del taller.

4.2 Introducción al DEL

Como para la mayoría de los participantes el concepto de Desarrollo Económico Local era relativamente nuevo, se optó por presentar y debatir algunos conceptos básicos de este enfoque. Para el desarrollo del taller, fue necesario que los participantes hablen un lenguaje común en cuanto a este tema.

Las siguientes visualizaciones ayudaron a aclarar el concepto DEL:



En zonas rurales pobres, la diferencia entre asegurar la seguridad alimentaria y promover el desarrollo económico local, es esencial, debido a que las dos políticas requieren de diferentes estrategias.

4.3 Introducción a la metodología

Para dar una breve introducción a la Brújula, se presentaron brevemente los objetivos de la herramienta (ver foto a la derecha →).

La visualización de una Brújula “de verdad” ayudó a que se grabe el símbolo de “dar orientación”, “encontrar un norte común” en los participantes:



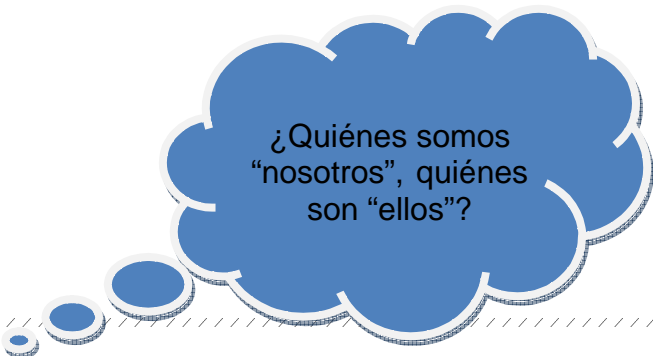
4.4 Mapeo de actores

Para aplicar la metodología de la Brújula con éxito, es esencial que al principio se estipule bien el Objeto del ejercicio, y que se definan los límites del sistema.

Conjuntamente con los participantes se definió que en este caso se cambiara de objeto, y que no se trabajaba a nivel de la mancomunidad del Señor Cautivo de Ayabaca, sino que el ejercicio se concentrara en lo siguiente:

Objeto del ejercicio: Distrito de Montero




Para mapear los actores y aclarar su estructura, en plenaria se realizó una lluvia de ideas con los participantes respecto a la siguiente pregunta motivadora:



Los resultados se muestran en seguida:



Para este ejercicio se usó la siguiente simbología:

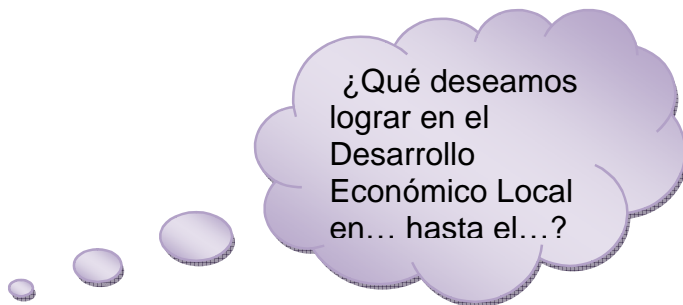
-  = actor público
-  = actor privado (empresarial)
-  = institución de apoyo

El ejercicio fue considerado como importante por parte de los participantes porque mediante los colores se aclararon los roles de los actores, habiendo al principio cierta confusión sobre quiénes son actores privados y qué instituciones se consideran como instituciones de apoyo.

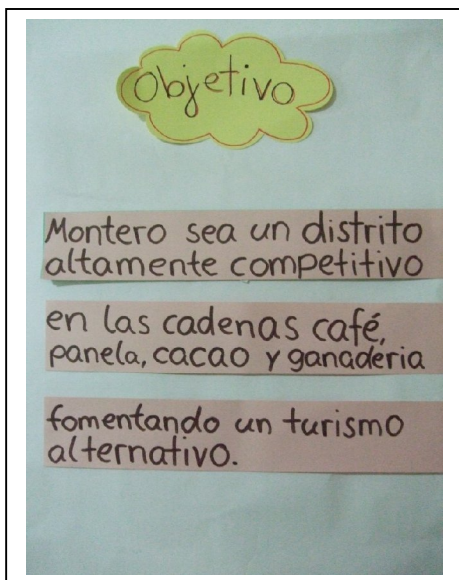
Además, este paso es necesario para poder avanzar en un paso posterior con la identificación de los Factores Críticos de Éxito: se define, quiénes somos “nosotros” (cuadrante referido a los procesos internos) y quiénes son “ellos” (cuadrante de los actores externos y clientes).

4.5 Definición del objetivo DEL para Montero

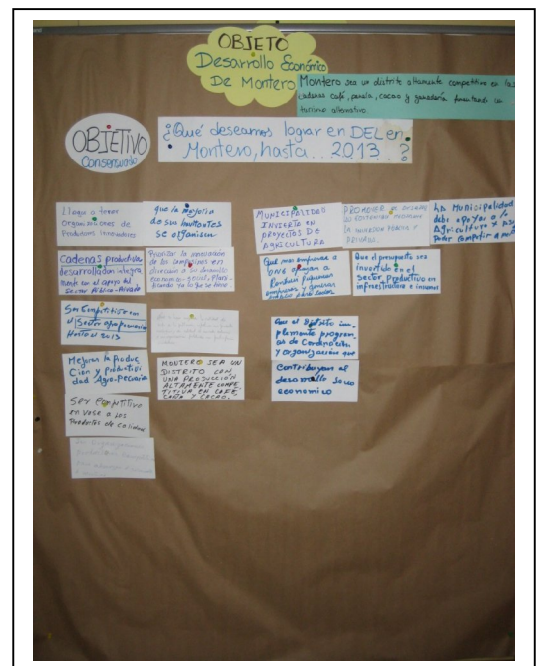
Es importante que el objetivo para el Desarrollo Económico Local esté bien definido, por lo cual la facilitadora realizó otra lluvia de ideas en tarjetas según la siguiente pregunta motivadora:



Se ordenaron las tarjetas según “nubes de ideas”, y la facilitadora preguntó si había una tarjeta que resumía varios aspectos en una; se descartaron las tarjetas dirigidas a actividades y estrategias, y se escribió el objetivo en una nueva tarjeta, con la participación de todos. De esta manera se construyó con el grupo el siguiente objetivo:



Nota:
El equipo de facilitación evitó la palabra: “visión” en este ejercicio, debido a que se presta para definiciones poco concretas y nublosas.



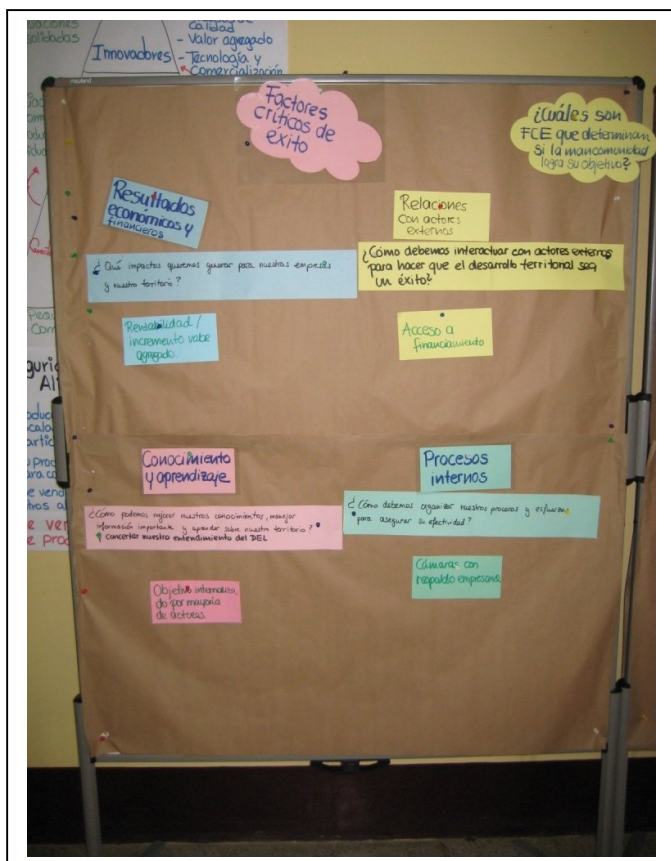
Proceso de construcción del objetivo DEL

4.6 Identificación de Factores Críticos de Éxito

El “corazón” de la metodología, y además el punto que fue percibido como más difícil por parte de los participantes, es la identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE).

La facilitadora dio una breve introducción a los Factores Críticos de Éxito, y se mostró que el término en sí se debería explicar de otra forma, debido a que los participantes en la mayoría interpretaron la palabra “crítica” como algo negativo. Por este motivo, se explicó que se trata de definir las condiciones o los aspectos necesarios para el éxito de un proceso DEL.

Para introducir al tema, se usaron las siguientes visualizaciones:



Preguntas clave por cuadrante:

Conocimiento y aprendizaje:

¿Cómo podemos mejorar nuestros conocimientos, manejar información importante, aprender sobre nuestro territorio y concertar nuestro entendimiento del DEL?

Procesos Internos:

¿Cómo debemos organizar nuestros esfuerzos y procesos internos para asegurar su efectividad?

Relaciones con actores externos:

¿Cómo debemos interactuar con actores externos para que el desarrollo económico territorial sea un éxito?

Resultados económicos y financieros:

¿Qué impactos queremos generar para nuestras empresas y nuestro territorio?

Se resaltó además que se abordan los cuatro factores en sentido contrario a las agujas del reloj: los incentivos correctos para el aprendizaje y crecimiento que llevarán a mejorar constantemente el proceso interno que va a satisfacer al cliente, de modo que se tendrá un rendimiento financiero convincente como resultado final (ver manual Brújula).

Para facilitar el ejercicio, se presentó un ejemplo para un FCE por cuadrante.

La pregunta clave para los participantes fue:

¿Cuáles son los FCE que determinan si el distrito logra su objetivo?



Participantes definiendo los FCE en grupos por cuadrante

La facilitadora formó 4 grupos, cada grupo estaba encargado de realizar una lluvia de ideas sobre los FCE de un cuadrante, por ejemplo, los procesos internos o los resultados económicos y financieros.

Los 4 grupos entregaron sus tarjetas a la facilitadora, y se colgaron en el panel central.

Mediante el método de "Pareto" se priorizaron 3 Factores Críticos de Éxito por cuadrante.



*Participantes priorizando 3 FCE por cuadrante con método Pareto.
Para no perder el norte, el objetivo DEL concertado siempre estaba visible para los participantes.*

Los resultados de este ejercicio se resumen en el siguiente cuadro:

Resultados económicos y financieros: ¿Qué impactos queremos generar para nuestras empresas y nuestro territorio?		Relaciones con actores externos: ¿Cómo debemos interactuar con actores externos para que el desarrollo económico territorial sea un éxito?	
Mayor ingreso a las familias de Montero	*	Convenios que aseguren buen mercado	0
La situación socio-económica y ambiental mejorada		Políticas locales, regionales y nacionales promueven el objetivo	6
		Políticas que ordenen el trabajo con el Estado y las ONGs	6
		Gestión de riesgos frente a factores externos: sequías, heladas, minería	0
		Acceso al crédito formal	1
Conocimiento y aprendizaje: ¿Cómo podemos mejorar nuestros conocimientos, manejar información importante, aprender sobre nuestro territorio y concertar nuestro entendimiento del DEL?		Procesos Internos: ¿Cómo debemos organizar nuestros esfuerzos y procesos internos para asegurar su efectividad?	

Objetivo de desarrollo interiorizado por las organizaciones de productores y los actores externos	*	Consolidación y ampliación del sistema organizativo	4
Productores tengan conocimientos sólidos en procesos productivos		El presupuesto participativo se oriente a las cadenas productivas	7
Acceso a capacitación para mejorar la intervención en las cadenas productivas.		Canales fluidos de comunicación e información	2
		Participación de los actores que están en el proceso	0
		Producción de calidad	
		Fondo rotatorio en organizaciones de productores	1
		Infraestructura local y servicios básicos	1

* no fue necesario priorizar

4.7 Reorientación de actividades en curso y definición de nuevas actividades estratégicas

En seguida, se realizó una breve presentación de algunas actividades mencionadas en el POA de la mancomunidad del Señor Cautivo de Ayabaca, mayormente promovido por las instituciones de apoyo/ONG. El equipo de facilitación había visualizado las actividades planificadas o en proceso en tarjetas. Se les rogó a los participantes que ubicaran estas en los FCE correspondientes. Los participantes trabajaron en los mismos grupos de antes, para definir actividades para los FCE priorizados en el paso anterior.



Cada grupo trabajó las actividades para el FCE priorizado.

Para elaborar el Plan de Acción, se aplicaron las 6 preguntas de Pfeiffer.

1. ¿Cómo exactamente vamos a hacer esto?
2. ¿Quién asumirá la responsabilidad?
3. Quién colaborará?
4. ¿Cuáles son los recursos que necesitamos?
5. ¿Cuándo comenzamos?
6. ¿Cómo sabremos que hemos empezado?

Los resultados del trabajo se visualizan en las siguientes tablas:

Área Procesos Internos						
Factor priorizado	Actividad	Responsable	Colaboración	Recursos	Fecha	¿Cómo sabremos que hemos comenzado?
El presupuesto participativo se oriente a las cadenas productivas	- Participación en el proceso del Presupuesto Participativo - Apoyo en búsqueda y elaboración de propuestas productivas: café, caña, cacao y ganadería orientado a la mancomunidad	Municipalidad Montero Productores	Comité Zonal ONGs Cepicafé Pidecafé	Logístico Potencial Humano Económico	Abril 2009	Haber participado en el proceso
Consolidación y ampliación del sistema organizativo	Capacitación a organizaciones de productores	Escaes Catamayo Chiro Cedepas Pidecafé	Municipalidad Comité Zonal Organizaciones de base	Logístico Potencial Humano Económico	Marzo 2009	Registro de asistencia, actas
	Asistencia Técnica a productores	Municipalidad Cepicafé Pidecafé				
	Sensibilización a los productores no organizados	Comité Zonal Municipalidad				
Canales fluidos de comunicación e información	Implementar un programa informativo hacia los productores	Municipalidad ONGs	Comité zonal Organizaciones de base ONG	Logístico Potencial Humano Financiero	Marzo 2009	Reuniones de información
Actividades en curso o planificadas para el 2009 en Montero (desde las instituciones de apoyo)¹	Mejoramiento de infraestructura módulos					
	Asesoría a unidades DEL en municipalidad					
	Institucionalizar feria de Panela					
	Certificación HACCP intern.					

¹ Estas actividades se deducen del POA de diferentes instituciones de apoyo en el territorio de la mancomunidad.

Relaciones con actores externos

Factor priorizado	Actividad	Responsable	Colaboración	Recursos	Fecha	¿Cómo sabremos que hemos comenzado?
Políticas para ordenar el trabajo con las instituciones del Estado y ONGs	Instalación de mesa de concertación con ONGs	Municipio de Montero	REMURPI; Cepicafé, Pidecafe; Cedepas Catamayo Chira	S/. 1500 – 2000	Abril - Mayo 2009	Sistematización de la primera reunión
Acceso al crédito formal	Firmas de convenio con instituciones financieras y productores	Productores organizados y no organizados	Productores y entidades financieras	Según las necesidades del productor	Ya se está dando	Cuando se hace efectivo el desembolso
Políticas locales que promuevan el objetivo	Qué el presupuesto participativo se oriente a las actividades agropecuarias/cadenas productivas	Los productores y la municipalidad de Montero		Según la necesidad de la propuesta /política	Agosto – set. 2009	Inmediatamente después de la aprobación de la propuesta o política

Resultados económicos y financieros

Factor priorizado	Actividad	Responsable	Colaboración	Recursos	Fecha	¿Cómo sabremos que hemos comenzado?
La situación ambiental y socio-económica de las familias de Montero mejorada, teniendo mayores ingresos	Invertir en las cadenas productivas	Productores organizados	Municipalidad Montero Pidecafé Cepicafé Solcode Foncodes	Humano y económico	Enero 2009	Características fisiológicas de la planta
	Reciclar los subproductos de los procesos productivos: ejm. Pulpo de café: para abono Bagacilla y cachaza: alimento para ganado	Productores organizados	Municipalidad Montero Comunidades Cepicafé Pidecafé	Humano	Junio 2009	Cuando no existan residuos que afecten el medio ambiente
	Invertir en	Productores	Municipalidad,	Recurso	Enero	Reduciendo

	Manejo Integral de plagas y enfermedades en el cultivo de cacao.	organizados	Pidecafé Cepicafé Foncodes	Humano, abonos, herramientas, insumos	2009	enfermedades en el cultivo
--	--	-------------	----------------------------------	---------------------------------------	------	----------------------------

Por terminar por el grupo correspondiente (por falta de tiempo no se pudo terminar la siguiente tabla):

Conocimiento y aprendizaje						
Factor priorizado	Actividad	Responsable	Colaboración	Recursos	Fecha	Cómo sabemos que hemos empezado?
Acceso a capacitación para mejorar lo nuestra en las cadenas productivas	Capacitación y asistencia técnica basado en estudios de nuevas variedades	La oficina agraria	La Municipalidad, Cepicafé	Humanos Logísticos, Financieros o económicos	Julio 2008	Evaluaciones de campo
	Taller mostrativo en tecnología productiva	Cepicafé en asocio con el tecnológico Lizardo Montero				
	Gestión e intercambios para experiencias productivas					
Objetivo de desarrollo interiorizado por las organizaciones de productores y actores externos	Promover incorporación de aspectos del DEL en la currícula de las instituciones educativas					
	Campañas de sensibilización a los pobladores productores (marchas, etc.) involucrando jóvenes	Mejoramiento e innovación tecnología Art.				
	Difusión de objetivos en medios de Comunicación	Involucramiento red técnica DEL para Dº de capacidades e intercambio de experiencias				
	Promover convenios interinstitucionales					

El ejercicio ayudó en redefinir en algunos casos los FCE porque los participantes se dieron cuenta que habían sido muy generales.

4.8 Evaluación

Los participantes llenaron el siguiente animómetro, dando su opinión sobre cómo habían percibido el taller:

