

# 2015

## Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial en el Distrito de ATE - LIMA



Perú.  
conecta**DEL**

**COPEME**

Consortio de organizaciones privadas de  
promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa

**ADEC**  
**ATC** asociación laboral  
para el desarrollo

Adela Tovar

Estudio de Caso

## **1. Descripción del contexto de la iniciativa DEL:**

### **a. Marco general de descentralización en el país. Contexto legal y jurídico. Marco regulatorio.**

El Perú se ha desarrollado notablemente en los últimos años gracias a una combinación de buenas políticas macroeconómicas y un entorno internacional favorable de altos precios para los productos mineros. Los avances se evidencian tanto en las estadísticas como en mejoras concretas en algunos aspectos de la calidad de vida de los peruanos.

No obstante lo logrado, este nuevo Perú todavía enfrenta serios desafíos en lo que respecta a la reducción de la pobreza, la desigualdad y la sostenibilidad ambiental.

Asimismo, mucho se ha logrado en los últimos años para mejorar la calidad de la administración pública. Sin embargo, la situación en el Perú es tal que en muchas partes de su administración falta una visión estratégica común. Las acciones del Estado en ocasiones parecen fragmentadas en cientos de iniciativas, proyectos y programas. A pesar de que la gestión por resultados ha ido tomando raíces en el país con enorme rapidez, falta un puente entre las promesas de campaña electoral y las amplias metas de los planes de desarrollo o de rendición anual de cuentas ante el Congreso y ante la Nación, y las metas que efectivamente propone cada agencia de gobierno. De hecho, se tiene una debilidad del “centro de gobierno”—constituido entre la Oficina de la Presidencia, la PCM, y el MEF que no tiene todas las herramientas o estructuras que le permitan cumplir con las funciones que hoy en día se les exigen. Más aun, las responsabilidades de los gobiernos sub nacionales, tanto regionales como locales, son poco claras y terminan por desestimular a presidentes regionales y alcaldes a conjugar esfuerzos con el gobierno central o con los agentes privados. El diseño de la descentralización tendrá que respetar los incentivos de los gobernantes electos, principalmente a la responsabilidad política de responder ante sus electores.

### **b. Gestión pública territorial. Áreas y programas de intervención. Compromiso con la sustentabilidad ambiental.**

En cuanto a aspectos territoriales en el distrito de Ate, los actores implicados públicos y privados son diversos y escasamente articulados; así como los instrumentos normativos e institucionales existentes, incluye débilmente a los ejes transversales de género y medio ambiente, pero sí de juventud y multi-interculturalidad. Con ello, a su vez se procura apoyar al logro de una visión compartida de políticas hacia la búsqueda de mejoramiento de los medios de vida de los pobladores.

La municipalidad de Ate realiza una gestión territorial tanto en áreas urbanas, periurbanas como rural.

La gestión municipal actual es la misma del anterior, pero con cambio de funcionarios, pertenecientes al partido de Solidaridad Nacional con el cual participaron de las elecciones.

Las áreas con las que la iniciativa toma contacto son, principalmente la gerencia de desarrollo económico. También la gerencia municipal, planificación y presupuesto, así como la OPI (Oficina de Planeamiento e Inversión).

A la municipalidad le falta un ordenamiento institucional con orientación de gestión territorial. Los sectores productivos son marginados de políticas de desarrollo. Sin embargo los funcionarios y el alcalde tienen interés de orientarse a una gestión territorial participativa.

**c. Perfil productivo territorial: sistema productivo local. Cadenas productivas o clústeres existentes. Importancia de las mismas. Datos cuantitativos.**

En el distrito de Ate, las actividades económicas se desarrollan a través de medianas y grandes empresas, que son menos del 10%, así como mypes de comercio, servicio y manufacturas que son el 81.6%. De éstas un número significativo está en la informalidad. Estas empresas y unidades económicas de manufacturas vienen soportando las consecuencias negativas de la libre importación de bienes. Asimismo, se ven afectadas por la falta de una articulación funcional y concertación entre medianas y grandes empresas y entre mypes, para posibilitar la organización de la oferta y competir en el mercado metropolitano, como se menciona el Plan Concertado al 2025.

De la información económica secundaria con que se cuenta del distrito de Ate y tomando como referencia el número de unidades, la tendencia de las actividades económicas que se desarrollan, según el Plan de Desarrollo Económico al 2020 es como sigue:

**Presencia mayoritaria de micro y pequeñas empresas**

De acuerdo al siguiente cuadro, hay sectores de importancia por el uso intenso de mano de obra, como la industria de las confecciones.

**CUADRO N° 1 NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA**

TAMAÑO DE EMPRESA	NUMERO	PORCENTAJE
De 1 a 4	12891	81.6
De 5 a 10	827	5.3
De 11 a 20	354	2.3
De 21 a más	328	2.2
No Declaró	1353 <sup>b</sup>	8.6
<b>TOTAL</b>	<b>15843</b>	<b>100%</b>

FUENTE: PROPOLI. 2010.

## **El Comercio**

El comercio es la actividad que tiene mayor cantidad de unidades económicas en el distrito. Encontrándose también el gran comercio representado por las grandes cadenas comerciales, como Plaza Vea del grupo INTERBANK, o Tiendas Metro o Elektra. Dando empleo a jóvenes de la zona y cambiando el estilo de atención al cliente a diferencia de los pequeños comerciantes.

### **Vendedores ambulantes**

Con quienes la municipalidad realiza una constante labor de desalojo y reubicación en locales por conglomerados y empadronamientos a fin de organizarlos en asociaciones y mejorar la imagen del distrito. Un conglomerado grande de reubicación es el mercado Josfel donde fueron ubicados los vendedores ambulantes de CERES, aproximadamente 2,270 comerciantes agrupados en 37 conglomerados de diversos productos.

### **Servicios de recreación**

Existen algunos centros que han logrado un posicionamiento interesante como prestadores de servicios de recreación en el distrito. Entre ellos los centros de recreación de CONAFOVICER, perteneciente al Sindicato de Construcción Civil, que brinda servicios de recreación y de hospedaje en los meses de verano, para la realización de actividades como congresos, seminarios, entre otros. Existen otros centros recreacionales privados como Granja Azul, el Hotel El Pueblo, Villa Tu San, Lima Golf Club.

### **Servicios de transporte**

En el distrito funcionan 15 empresas de transporte, entre urbano e interurbano y más de 30 empresas de mototaxis. Estas tienen más de 5,000 mototaxistas según fuentes municipales. Su servicio no es de buena calidad sin embargo lo demandan para traslados rápidos y baratos hacia diversos puntos cercanos a un paradero de motos ubicados cerca de avenidas principales o mercados.

La actividad de servicios de mototaxi ha permitido realizar procesos interesantes de acumulación que les permitió a algunos propietarios de estos vehículos realizar otras actividades comerciales. Algunos comerciantes informales, dejaron el comercio para dedicar sea mototaxistas, llegaron a tener hasta 5 mototaxis, dando trabajo a parientes y poniendo talleres de reparación de motos. Actualmente se presenta una sobreoferta de mototaxis.

## **La Industria**

Las actividades industriales, que tienen un mayor número de empresas, son las siguientes: la fabricación de productos farmacéuticos, la fabricación de prendas de vestir y confecciones, la industria

metalmecánica y carpintería, tal como se puede comprobar en el siguiente cuadro.

### **CUADRONº2: PRINCIPALES ACTIVIDADES INDUSTRIALES DEL DISTRITO DE ATE**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>NÚMERO</b>
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	90
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, JABONES, DETERGENTES,	61
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCIONES	60
INDUSTRIA METÁLICA Y CARPINTERÍA	46
MANUFACTURA TEXTIL Y PROCESADOR DE ALGODÓN	42
PLÁSTICOS Y BOLSAS DE EMPAQUE	28
ASERRADERO Y CEPILLADO DE MADERA	9
ENSAMBLADO DE MOTOTAXIS*	6
<b>TOTAL</b>	<b>342</b>

#### **La Artesanía**

Principalmente artesanos de trabajos en cerámica. El PROMUDEH en el año 2003 identificó a 3,000 artesanos en el Distrito de Ate, mayormente migrantes de Ayacucho, algunos de los cuales habían logrado constituir empresas exportadoras exitosas. El mercado principal de los artesanos es el mercado local y las ferias de artesanía que se realizan en Lima.

#### **Los Parques Industriales**

En Ate vienen funcionando tres parques industriales que fueron creados al influjo de las demandas de artesanos, carpinteros, confeccionistas y trabajadores especializados despedidos de las fábricas. Estos, con el fin de tener un lugar donde realizar sus actividades productivas, demandaron la designación y separación de espacios dentro del territorio distrital, con el fin de hacer funcionar sus unidades productivas. Estos parques industriales son: el "PI EIASESOR", "PI HUAYCÁN" y "PIELAMAUTA".

Algunas de las características generales de estos Parques industriales son:

- Tienen un desarrollo desigual, algunos tienen un mayor grado de desarrollo que otros. Este desarrollo desigual expresa en: saneamiento físico legal de los lotes de terreno que los constituyen. El caso de PI HUAYCÁN, tiene la mayor parte de sus lotes saneados, con propiedad inscrita en Registros Públicos, pero no es el caso de El Asesor.

- Formalización de las Unidades productivas. En el PI Huaycán, la mayor parte de las unidades productivas de pequeña escala se encuentran inscritas en los Registros Públicos. Esta es una gran diferencia con las unidades productivas del PI “El Amauta”.

- Desarrollo organizacional, en el PI Huaycán el grado de desarrollo organizacional es mayor que en los otros parques. Cuentan con directivas que funcionan, tienen un espacio relativamente amplio, con talleres construidos de material noble. Realizan actividades, que trascienden la zona.

- Tienen diferentes niveles de diversificación de sus líneas de producción. El PI Huaycán tiene una mayor diversificación de las líneas de producción, en este PI se identificaron empresas destinadas a la producción de calzado (13), carpintería (16), confecciones (29), metalmecánica (12) y artesanía (17).

El Parque Industrial Huaycán cuenta con 180 lotes de terreno. Los empresarios que los ocuparon primero dieron inicio a la construcción de sus viviendas y luego buscaron consolidar sus unidades productivas y de comercio con el apoyo de la Junta Directiva del Parque, de la Municipalidad y de las ONGs. El pequeño espacio destinado a sus unidades productivas impide una organización de la producción eficiente.

Las unidades productivas tienen un carácter familiar, la familia participa en la producción, padre, madre, hijos y sobrinos. La producción de confecciones tiene diferentes destinos, incluso pedidos para exportación, o destinan el total de su producción a los mercados de provincias o en Lima a través del comercio ambulatorio. La venta de los productos es realizada por el mismo productor.

La posesión actual de las instalaciones del Parque Industrial se encuentra a cargo de la Asociación de Pequeños Industriales de Huaycán (APEIH), que fue fundada en marzo de 1,996. La que cuenta actualmente con 94 socios, habiéndose iniciado con 58.

Las líneas de producción en el PIH, de acuerdo con los resultados del Censo realizado por ADEC-ATC. Las unidades productivas existentes, se dedicaban a distintas líneas productivas: calzado, carpintería, confecciones, metalmecánica, artesanía, alimentos, el 53.7% de las PYMES se encontraban productivas al momento de levantar la información: 32.3% producían en forma regular y el 21.4% lo hacía de manera eventual. El 45.2% de los lotes, por otro lado, no se encontraban operativos; aunque alguna vez lo estuvieron. Sólo se encontró un lote (1.1%) que nunca fue utilizado productivamente.

#### **d. Mercado de trabajo local. Vinculación de las entidades educativas y de capacitación con el sistema productivo local.**

En el distrito de Ate, en diferentes puntos, hay talleres de confecciones de nivel familiar, que cuentan con máquinas industriales (de 3 a 15) a donde acuden las empresas de Gamarra y otros lugares, por servicios de confección. Por lo tanto la mano de obra especializada es importante para lograr eficiencia en tiempo y calidad. Por ello que existen muchos CETPROS, la mayoría privados, con varias especialidades, entre ellas

confecciones. Asimismo, academias para aprender a remallar, a estampar.

También por el lado municipal, Ate cuenta con 3 centros de capacitación en confecciones, de bajo costo de enseñanza y por módulos mensuales, equipados con máquinas de confección industrial y mobiliario.

Por otro lado en el nivel universitario, hay 3 universidades con sede en Ate: La Unión, César Vallejo y Telesup, y cercanamente se encuentra la Universidad San Martín ubicado en Santa Anita. No hay especialidades de textiles, pero sí de negocios, de marketing.

**e. Sistema territorial de innovación. Grado de vinculación entre los actores intervinientes y relaciones entre ellos. Contenido de las innovaciones: tecnológicas, organizativas, gerenciales, organizativas, socio-institucionales, medioambientales.**

Los actores económicos en Ate de algunos sectores se encuentran organizados, aunque son mayormente los comerciantes. Sin embargo también tenemos la Asociación del Parque Industrial de Huaycán, del Parque El Asesor, los Comerciantes Productores de Plaza Vitarte, algunos agricultores como la Asociación de Cultivos Orgánicos, de Maíz Morado, la Asociación de Comerciantes del Mercado Santa Rosa, de Santa Clara, y otros mercados; las asociaciones de mototaxistas.

Estas organizaciones tienen contacto con la municipalidad, y diversas instituciones que organizan eventos o capacitaciones donde participan sobretodo sus representantes.

En los últimos años se ha venido promoviendo en Ate la coordinación entre diversos actores económicos, mediante la formulación del Plan DEL así como el funcionamiento de la Mesa DEL y el año 2014 con el funcionamiento del CODET Lima Este (Comisión de Desarrollo Económico Territorial) impulsado por la Municipalidad de Lima, Municipalidad de Ate, COPEME y las ONGs con intervención en la zona.

Actualmente, al cambio de gestión no funciona ninguna iniciativa anterior, sin embargo, se viene promoviendo en la municipalidad, específicamente con la Gerencia de Desarrollo Económico, un Programa de Fomento Productivo donde se incluirá 5 aspectos básicos identificados en diversos talleres de trabajo con las mypes y la municipalidad. Estos aspectos, uno referido a un centro de asesoría empresarial de atención directa y personalizada a los empresarios, la implementación de PROCOMPITE y un espacio de interlocución –concertación entre actores públicos y privados. Asimismo, la articulación de la oferta de formación técnica con el sistema productivo local y el Programa de Responsabilidad Social Empresarial, para fomentar una articulación de la mediana y gran empresa con las mypes.

En cuanto a la gestión productiva de las mypes, las innovaciones tecnológicas básicas de producto, proceso, conocimiento, información y equipo, han tenido muy poco cambio a nivel de las pequeñas empresa de manufacturas, por lo que era necesario incorporar la idea. Baja innovación en equipos sobre todo por el costo de inversión. Lo más visible en el ámbito son algunas innovaciones relacionado a las

comunicaciones, con el mayor uso de internet, a nivel de las ventas, con lo cual algunas mypes han incursionado en ventas por internet. Asimismo, a nivel de las confecciones, las innovaciones han ido más por el uso de calidad de materiales y la reducción de costo del producto, para competir con los productos chinos.

A nivel institucional la complejidad del sistema municipal para llevar a cabo una promoción económica de forma integral y sostenible, ha ido cambiando en los últimos años, aperturándose a una política de búsqueda de acciones que permitan la mejora de la competitividad, la generación de empleo y ampliación de la demanda en el mismo territorio, a diferencia de una política anterior de acciones esporádicas y aisladas.

Asimismo, las instituciones públicas relacionadas a la promoción de la competitividad exigen la formalización de las unidades económicas en general, ante lo cual muchas se quedan al margen de los beneficios de estos programas.

## **2. Características de la iniciativa DEL:**

### **a. Visión territorial consensuada y estrategia de la iniciativa DEL. Objetivos.**

Relacionado al Centro de Promoción Empresarial de Puruchuco que es un espacio de encuentro de confeccionistas, principalmente mujeres, y un espacio para programar diversas actividades que contribuyan al desarrollo de las mypes de la zona, la municipalidad identificó una meta pendiente, de un centro especializado en asesoría empresarial para una atención más integral, de un modo distinto como lo vienen haciendo, a donde puedan confluir las mypes de todo el distrito.

Por otro lado, paralelamente se vino perfilando con la municipalidad el Programa de Fomento Productivo, a ser manejado por ésta, cuyo contenido es de tres ejes básicos para el desarrollo de las mypes de Ate: un espacio de encuentro entre agentes públicos y privados (empresarios, municipalidad e instituciones de aportan al desarrollo de la mype que impulsen un plan DEL); un centro desconcentrado de asesoría empresarial con atención integral a la mype, y la implementación del PROCOMPITE como un aporte a las iniciativas que buscan mejorar su competitividad.

De este modo la visión consensuada de los actores involucrados es el crecimiento y desarrollo del emprendedor y del empresario de la MYPE del distrito de Ate. En el caso de Puruchuco, específicamente es el crecimiento de las confeccionistas.

### **b. Gobernanza de la iniciativa DEL. Grado de cooperación público privada entre los actores territoriales: sector público local, sector privado empresarial y sector financiero, sector de conocimiento (universidades, centros de capacitación, entidades o programas de asesoramiento tecnológico).**

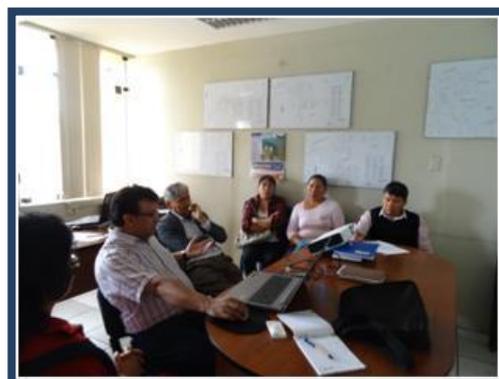
La iniciativa inicia su proceso con los dos actores principales: los agentes económicos de la cadena de confecciones de las zonas de Amauta y Puruchuco y la municipalidad – la Gerencia de Desarrollo Económico. Ambos no estaban articulados, como tampoco los primeros estaban organizados.

**c. Desafíos y obstáculos que se enfrentaron.**

- Incertidumbre en la nueva gestión municipal.
- Desarticulación entre mypes y entre instituciones de apoyo.
- Inexistencia de organizaciones de confeccionistas en otros puntos aparte de Huaycán y el PI El Asesor, como el Valle Amauta y Puruchuco aun cuando es un conglomerado de unidades económicas de este rubro.

**3. Análisis del proceso:** Relato del proceso de las intervenciones que incorporaron las innovaciones en el territorio, puesta en marcha y actuaciones principales.

Se inició el proyecto coordinado con la municipalidad de lograr los 4 hitos: 02 centros comunitarios adecuados para las capacitaciones y reuniones de trabajo de confeccionistas, uno en Puruchuco y otro en Amauta; un diagnóstico del sector confecciones; Un grupo de actores participando de la construcción de institucionalidad para el desarrollo económico territorial y 80 empresarios mypes de confecciones con mejor capacidad productiva y comercial.

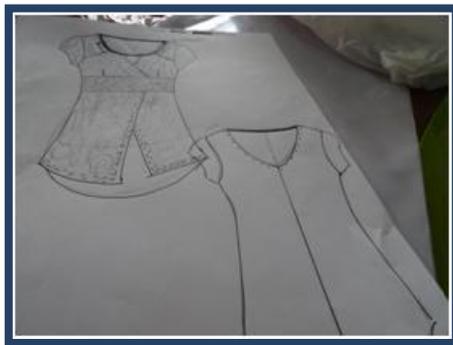


Todo ello se conseguiría a través de las actividades de los dos componentes del proyecto: desarrollo de capacidades y desarrollo de un programa de fomento productivo.

Es así que se inició con la mejora física del local comunal de Puruchuco en el A.H Micaela Bastidas I, continuando con la instalación de mobiliario adecuado para capacitaciones y reuniones. Y en Amauta, se agregó mobiliario para las capacitaciones en el local donde viene funcionando el Centro Municipal de Capacitación en Confecciones, en Raucana.



Paralelamente se inició con los **cursos de capacitación en diseño y patronaje**, en ambos locales.



Luego se realizaron **los talleres para el diagnóstico participativo**, 4 talleres, con las participantes de las capacitaciones en Amauta y Puruchuco.



### Asesorías empresariales.



## Seminarios para el diseño del Programa de Fomento Productivo



Dentro de éste la conformación de un Comité para el Desarrollo Económico.



4. **Foco de atención de la iniciativa DEL:** (Se trata de destacar los aspectos sustantivos que definen dicha iniciativa DEL). Entre ellos, pueden citarse algunos como los siguientes:

a. **Desarrollo de la gobernanza y del capital social territorial vinculado con la iniciativa DEL,**

La iniciativa promovió el interés de los productores de organizarse para dialogar con su gobierno local, comunicando la necesidad de innovar las formas de atención a las mype de manufacturas, en este caso de confecciones. Se conformaron dos asociaciones de confeccionistas, una de Puruchuco y otra de Amauta. Estos microempresarios no tuvieron antes la oportunidad de analizar los temas discutidos en los diversos talleres respecto a la interacción con quienes desde un nivel del Estado toman medidas que los afectan o favorecen.

Asimismo, la iniciativa promovió en los funcionarios de la municipalidad, la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE) también, la necesidad de innovar estrategias de promoción económica, mirando más allá del

cumplimiento de acciones básicas realizadas desde la sub gerencia, como capacitaciones esporádicas sin seguimiento, con un desconocimiento de la situación actual de los microempresarios en medio de cambios del mercado, del entorno local, de los cambios en la economía, la información y acceso a nuevos mercados de la población. También despertó el interés de intermediar una interlocución entre los grandes y medianos empresarios con las mypes, en la perspectiva de incentivos de asociatividad, de mejoras de competitividad para éstos últimos. También posibilidades de financiamiento de proyectos que favorezcan el desarrollo económico local, bajo el concepto de la responsabilidad social empresarial.

**b. Desarrollo del sistema productivo local (análisis de la evolución de cadenas productivas y clústeres en la iniciativa DEL),**

La iniciativa incluyó desarrollo de capacidades productivas. Este se orientó a un aprendizaje de procesos productivos de prendas con tendencia de moda, al diseño para nichos de mercado que requieren poco volumen, ropa de boutique. Lo cual permitió a las confeccionistas participantes a dejar en parte los servicios de confección e iniciar la producción propia a pedidos. Asimismo a ubicar nuevos clientes.

Como cadena, está siendo priorizada entre las cadenas productivas del distrito, para ser convocados a diversas acciones que se realizará en torno a la implementación del plan DEL, como la articulación de mypes pequeñas y grandes en la búsqueda de mercados, la implementación del PROCOMPITE, la adaptación de la oferta formativa al sistema productivo local, los servicios diversos que se pueden obtener de los centros de educación superior ubicadas en la localidad.

**5. Logros e indicadores:** resultados y evaluación:

**a. Cambios en perspectiva y actitud de los actores locales.**

- Flexibilidad para participar de espacios de encuentro entre actores públicos y privados para gestionar cambios, mayor confianza de ambos lados; como también flexibilidad para intercambiar entre privados de diferentes niveles.
- Gobierno local comprometido en el Programa de Fomento Productivo con el fin de cristalizar un espacio a través del cual acercar a los pequeños empresarios, servicios diversos de orientación, asesoría y derivación a profesionales especializados. Es una nueva actitud ya que la municipalidad tiene una trayectoria por años de resistencia a implementar cambios. Su cambio actual no es significativo en la búsqueda de la participación del actor privado, pero si al menos de la atención, es decir como servicio municipal, siendo el actual insuficiente para impulsar desarrollo económico y compromiso.
- Las universidades, mediante sus representantes están dispuestos a aportar en un plan de desarrollo económico, con sus carreras relacionadas a los negocios. Sin embargo se requiere que el proceso esté liderado por la municipalidad, siendo importante el programa de fomento productivo.

- Varios empresarios grandes y medianos, bajo la propuesta planteada por la municipalidad en reuniones de trabajo, de innovar la forma de promover el desarrollo empresarial y económico, mediante una colaboración público-privado, de aportes mutuos, también están dispuestos a participar y colaborar.

**b. Indicadores de proceso y de impacto.**

**Indicadores de proceso**

- 02 centros comunitarios adecuados para eventos de capacitación y reuniones de actores.
- 60 empresarios mype confeccionistas mejoraron calidad de producto.
- 30 empresarios confeccionistas mejoraron su productividad.
- 30 empresarios mype de confecciones se constituyeron en un grupo impulsor de la institucionalidad para el desarrollo económico territorial de Ate.
- Identificación de principales problemas y oportunidades de la cadena de confecciones, descritos en un diagnóstico participativo.
- Un documento del Programa de Fomento Productivo.

**Indicadores de impacto**

- 60 empresarios mype, mayoritariamente mujeres, mejoraron ingresos por mejoras de procesos técnicos de confección y de orientación de sus negocios.
- 60 empresarios mype participan de la construcción de un espacio de encuentro con el gobierno local por el fomento productivo del sector confecciones.

**c. Sostenibilidad temporal de la iniciativa DEL una vez concluido el apoyo externo.**

Por el lado de acompañamiento institucional, se continuará en este año desde un proyecto que financia la UE, priorizando actividades a cambio de otras que ya se avanzaron con apoyo del Programa ConectaDEL. Estas van orientadas a continuar, la implementación del Centro de Asesoría Empresarial de Ate, PROCOMPITE y el espacio de intercambio de agentes diversos involucrados en el desarrollo económico de Ate, que son parte del Programa de Fomento Productivo.

Por el lado municipal, éste viene incorporando presupuesto para las acciones mencionadas.

**6. Lecciones aprendidas.** *Recomendaciones para la replicabilidad o adaptaciones a la metodología de intervención en las iniciativas DEL en otros territorios.*

- 6.1.** Siendo el aislamiento un factor en contra del desarrollo y una característica en muchos territorios, es importante generar espacios de encuentro entre actores; entre actores privados como entre estos y los actores públicos. Espacios con metas concretas para los que participan, que se caractericen por ser alcanzables a corto plazo, y se continúe el proceso con unas metas a continuación de otras. Por lo tanto es necesario manejar estrategias de caminos cortos aun cuando no sea lo convencional. Donde la agenda pase rápidamente a planteamientos e implementaciones sin detenerse en hablar y hablar de la situación y de probables compromisos a futuro. El no logro de metas desanima a los integrantes, sobre todo a los privados que valoran mucho el tiempo que destinan para esto.
- 6.2.** La capacidad y voluntad del/la funcionario/a de desarrollo económico es un aspecto fundamental para hacer cambios. Por ello es importante recurrir a su capacidad de gestión de movilizar a distintos funcionarios de mayor y menor rango, igualmente a su sentido de logro para alcanzar resultados, y a su predisposición para innovar.
- 6.3.** Lo más importante es lograr que los actores locales se identifiquen con una visión y metas para su desarrollo y satisfacción. No importa si se interviene en territorios grandes o pequeños, se puede empezar en pequeño y luego ampliar, lo importante es conseguir, por un lado el encuentro de sus actores y por otro la convicción de éstos por trabajar en la solución de problemas y del rol que tiene cada ciudadano/a. Cada territorio tiene sus particularidades, y solo sus actores podrán resolver sus problemas con el conocimiento de su propia cultura, limitaciones y alcances. Es un reto lograr un entendimiento entre actores, así como su satisfacción de interactuar, pero se logra con acciones concretas, donde todos los participantes acuden con la expectativa de lograr un beneficio o una satisfacción.
- 6.4.** Los dirigentes zonales consideran importante proporcionar espacios físicos de encuentros, principalmente a las organizaciones de asistencia social, por lo que es necesario promover el uso de espacios físicos comunales también para encuentros de actores económicos locales. De esta forma la organización productiva tiene espacio para definir iniciativas, redes, aprendizajes, políticas de innovación a sugerir.
- 6.5.** Para generar un espacio de diálogo es importante previamente haber identificado intereses y necesidades de los miembros, además partir de una propuesta de innovar las acciones que se venían realizando. Siempre lo nuevo genera esperanza, y hay que cuidar de su buen desarrollo. A la vez es necesario estar desarrollando acciones que cubre las expectativas de los participantes. De esta manera se movilizará voluntades para proseguir en el espacio de diálogo y que sus miembros encuentre el sentido de éste.

**6.6.** Un espacio físico de encuentro de actores económicos, aun cuando se encuentre en una pequeña localidad o asentamiento humano, contribuye a construir vínculos entre quienes se reúnen, y a identificar mecanismos de cooperación. También facilita la conexión con profesionales y otros actores territoriales que contribuyan a la visión de desarrollo. Asimismo se abre la posibilidad de sumarse otras instituciones que promueven desarrollo, o la generación de proyectos.

**6.7.** Por otro lado, es importante actualizar el conocimiento de la situación de los actores económicos a través de un diagnóstico participativo, el cual permite escuchar de ellos algunas limitaciones que les impiden crecer, que no necesariamente es lo que se cree que ya se conoce. Asimismo permite escuchar alternativas viables. También permite iniciar un proceso participativo en el cambio y las implementaciones que se realicen.

**6.8.** Las propuestas a definirse para mejorar las condiciones y resultados de las unidades económicas se irán desarrollando en función de las posibilidades de todos los participantes, tanto del espacio público como del privado. De ahí que es importante considerar las fortalezas y oportunidades en ambos lados.

## **7. Temas para la reflexión** derivados del estudio de caso.

- En un territorio es importante analizar previamente las razones de fondo por las que los actores no están vinculados aun cuando existe en el gobierno local la instancia correspondiente, en este caso de desarrollo económico y por otro lado existe la necesidad urgente de potenciar esfuerzos de los actores económicos, sobretodo de los pequeños quienes son numerosos. Casi siempre es que de ambos lados hay precepciones inexactas. Los gobiernos locales insisten en modelos inadecuados al contexto local, no cuentan con instrumentos, esperan que los empresarios se acerquen por servicios puntuales que ofertan y sin mayor evaluación de la utilidad de éstos. Y por otro lado los empresarios desconocen las posibilidades de sus gobiernos locales de movilizar diversos recursos públicos y privados a favor de sus necesidades.
- Los gobiernos locales tienen limitada capacidad técnica y de gestión. Hay una diferencia muy notoria entre la visión de los funcionarios a nivel de gerencia, y del equipo técnico operativo. Por lo cual la intervención a nivel municipal no basta con generar discusión y reflexión, ni con generar instrumentos como planes, sino acompañar en su implementación, vinculando a ambos actores en todo el proceso.
- El desarrollo económico no solo tiene como actores a los grandes o medianos empresarios de la localidad, ni es cierto que el desarrollo de éstos repercutirá automáticamente en los pequeños. Las municipalidades inicialmente se resisten a considerar a los más pequeños y siempre están esperando a los más grandes, sin embargo éstos no los necesitan; los pequeños sí, y son quienes se identifican más con las propuestas que además nace de sus necesidades sentidas, se involucran más, participan constantemente con la expectativa de mejorar sus condiciones y crecer. Los pequeños en conjunto hacen un bloque grande y pueden influir en cambios importantes.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Plan de Desarrollo Concertado de Ate al 2025.
2. Plan de Desarrollo Económico de Ate al 2020.
3. Perú en el Umbral de una Nueva Era. Lecciones y Desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más Incluyente. Banco Mundial, Washington DC, 2011. Susan C. Goldmark, Felipe Jaramillo y Carlos Silva-Jauregui.