

DOCUMENTO “CASO PAÍS”

PERU

Mauro Cid Faílde

1. DÓNDE SE TRABAJÓ: LOS TERRITORIOS Y SU PUNTO DE PARTIDA.....	3
a) Cómo se designó	3
b) Que comprobaciones se hicieron con los actores locales en cuanto a la identificación del territorio	3
c) Descripción física.....	3
d) Descripción del punto de partida en cuanto a territorio y actores de cara a trabajar juntos	5
2. QUÉ SE HIZO CON DETALLES	6
a) Inventario de actores.....	6
b) Dinamización de los actores públicos y privados.....	8
c) Introducción de la idea de alianza público-privada.....	8
d) Tareas dirigidas a la constitución de la OLDET	9
e) Nivel de población/asociaciones implicada	11
f) Formulación del PEDET	11
g) Nivel de representatividad de los implicados en la formulación	13
h) Estructura organizativa de la OLDET	13
i) Representación en los órganos directivos	14
j) Estatutos o reglamento de la OLDET	15
k) Nivel de empoderamiento de los actores locales (públicos y privados)	15
l) Dificultades enfrentadas	16
m) Perspectivas de futuro	18
3. CÓMO SE HIZO CON DETALLES	18
a) Enfoque seguido	18
b) Procesos.....	19
c) Tiempos.....	20
4. CON QUÉ SE CONTÓ PARA HACERLO.....	20
a) Recursos disponibles.....	20
5. FASES EN EL TIEMPO	21
a) Cronograma temporal seguido	21
6. LECCIONES O CONCLUSIONES	22

1. DÓNDE SE TRABAJÓ: LOS TERRITORIOS Y SU PUNTO DE PARTIDA

a) Cómo se designó

La ATG no participó en el proceso de designación de los territorios de PIDERAL.

b) Que comprobaciones se hicieron con los actores locales en cuanto a la identificación del territorio

La ATG no participó en el proceso de identificación de los territorios de PIDERAL. En el caso de Ayabaca la existencia de la MMSCA fue decisiva a la hora de delimitar el territorio de intervención. En el caso de Lamas, la aplicación de los criterios clásicos del DTR: extensión, población, conectividad, identidad, etc. son los que explican la delimitación del territorio de intervención.

c) Descripción física

Ayabaca

El territorio de Ayabaca está formado por los distritos de Paimas, Montero, Jilili, Sicchez, Ayabaca, Suyo y Lagunas¹. Su extensión territorial es de 3.412,9 Km² y abarca una población de 83.167 habitantes. Distritos de naturaleza claramente rural (Montero, Jililí, Sicchez, Lagunas y Suyo) coexisten con otros que congregan una mayor concentración de población y servicios (Ayabaca y Paimas).

La topografía es muy variada pues en las partes más altas del territorio existen fuertes pendientes, mientras que la parte baja es plana o levemente ondulada. Las altitudes varían entre los 3.000 msnm. que se alcanzan el punto más alto, a los 600 msnm. a los que se encuentran los puntos más bajos del territorio. La mala infraestructura vial es uno de los elementos más caracterizadores del territorio de Ayabaca.

En Ayabaca destaca la pequeña producción familiar como sistema económico y modo de vida de más del 90% de la población siendo entonces la principal fuente de empleo e ingresos económicos. Por otra parte, la agricultura orgánica de exportación es un rubro significativo y se realiza a través de empresas asociativas que comercializan café, cacao, panela y, en menor medida, frutas y mermeladas. La prestación de servicios al turismo religioso es también una actividad de cierta importancia. Finalmente, la

¹ La Provincia de Ayabaca está formada por los distritos de Suyo, Paimas, Jililí, Sicchez, Montero, Lagunas, Ayabaca, Sapillica, Frias y Pacaipampa. El "territorio de Ayabaca" para el proyecto PIDERAL está formado solamente por los distritos que forman parte del ámbito de jurisdicción de la Mancomunidad Municipal del Señor Cautivo de Ayabaca (MMSCA).

minería informal está presente constituyendo un problema social y de salud pública, sobre todo en el distrito de Suyo.

La población del territorio necesita tener más y mejor educación, atención médica, ingresos económicos adecuados, posibilidad de acceder a un empleo, ambiente físico, libertad económica, política y humana. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) en el territorio de Ayabaca, según los datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 2006, es 0,491: la esperanza de vida al nacer se sitúa en 67,8 años; el analfabetismo es del 79% y el ingreso medio per cápita se sitúa en los 208,24 soles peruanos.

En el sistema social del territorio de Ayabaca destacan las Comunidades Campesinas y las Rondas Campesinas. Ambas juegan un papel importante en aspectos como la conservación de recursos y la protección del medio ambiente.

Lamas

El territorio de Lamas está conformado por los distritos de Lamas, Alonso Alvarado, Cuñumbuqui, Pinto Recodo, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Tabalosos y Zapatero y se encuentra situado en la parte noreste de la región de San Martín². La extensión territorial es de 2.338,90 Km² y abarca una población de 66.015 habitantes.

El río Mayo (afluente del Huallaga) y la cordillera La Escalera constituyen los elementos geográficos más relevantes del territorio. Las altitudes oscilan entre los 1.100 m.s.n.m. de Alonso de Alvarado y los 230 m.s.n.m. de Cuñumbuqui. Las principales zonas de producción se encuentran a orillas del río Mayo donde se asientan las poblaciones y se desarrollan con mayor intensidad las actividades agropecuarias.

La agricultura es claramente la actividad predominante en el territorio siendo los productos más significativos el café, el plátano, el cacao, el arroz y la caña de azúcar. Algunos cultivos son adquiridos por cooperativas o empresas destacando de entre todas ellas la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda. que alberga a 1.850 familias asociadas (un 15% de los productores de la provincia). La importancia ganadera queda reflejada en la existencia de más de 12.000 hectáreas de pastizales a nivel provincial y la presencia de la empresa Lácteos San Martín SAC. perteneciente al Grupo Gloria, que está instalada en el distrito de Cuñumbuqui. El turismo constituye una actividad emergente siendo los lugares más visitados el barrio indígena Wayku, la Plaza de Armas de Lamas y el Castillo de Lamas. San Roque de Cumbaza pretende constituirse en un destino turístico relacionado con la naturaleza.

² La Provincia de Lamas está conformada por los distritos de Lamas, Alonso de Alvarado, Cuñumbuqui, Pinto Recodo, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Tabalosos, Zapatero, Barranquita y Caynarachi. Estos dos últimos distritos (Barranquita y Caynarachi) no forman parte del denominado "Territorio de Lamas" a los efectos del proyecto PIDERAL.

La incidencia de la pobreza en los distritos de Lamas es muy superior al promedio regional (44,1% en 2009); los niveles de Desnutrición Crónica Infantil (DCI) son sensiblemente más bajos al promedio regional (28,2% en 2009) pero aún muy relevantes teniendo en cuenta que la DCI es una de las principales causas de reproducción futura de la pobreza. El territorio necesita todavía de fuerte atención médica pues la Tasa de Mortalidad Infantil (TMI) es del 21%. Finalmente, los problemas educativos tienen su principal manifestación en los bajos índices de comprensión lectora (el 9,6% de los niños alcanzan los niveles esperados) y razonamiento matemático (el 5,2% de los niños alcanzan los niveles esperados).

La estructura de la administración pública nacional en el territorio de Lamas, se basa en los Organismos Descentralizados de cada Ministerio (ODM), otros organismos y empresas del Estado, Gobierno Regional San Martín y gobiernos locales. Existe además un tejido institucional privado, que agrupa aproximadamente al 30% de los productores agropecuarios del territorio y una sociedad civil que, aunque débilmente organizada, cuenta con algunas organizaciones como el Frente de Defensa de los Intereses del Pueblo de Lamas – FREDDIPL, la Federación de Pueblos Indígenas Kechuas de la región San Martín – FEPIKRESAM, o el Comité de Organizaciones Club de Madres y Vaso de Leche.

Más detalles de la descripción física de Ayabaca y Lamas en los anexos 2.2 y 5.2.

d) Descripción del punto de partida en cuanto a territorio y actores de cara a trabajar juntos

Ayabaca

Antes de la intervención de PIDERAL en el territorio de Ayabaca existía la Mancomunidad Municipal del Señor Cautivo de Ayabaca (MMSCA) que había nacido por acuerdo de las Municipalidades Distritales de Paimas, Montero, Jililí, Sicchez y Lagunas y la Municipalidad Provincial de Ayabaca. La Resolución de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros N° 114-2011-PCM/SD que dispone la inscripción de la MMSCA en el Registro de Mancomunidades Municipales es del 5 de Marzo de 2011.

La participación en Ayabaca se canalizaba a través de un órgano perteneciente a la MMSCA y denominado Conferencia Ciudadana (en adelante CC-MMSCA). No se tiene seguridad de que la CC-MMSCA haya sesionado alguna vez antes de la intervención de PIDERAL en el territorio, pero sí de que ha habido eventos de convocatoria amplia donde representantes de las diversas organizaciones del territorio asistían con el objeto de conocer o validar productos relacionados con algún proyecto o programa que intervino en el territorio. Estas últimas son, probablemente, las acciones más dinamizadoras que se hayan producido en Ayabaca antes de la intervención de PIDERAL.

Lamas

No existía ninguna fórmula institucional tipo OTER que se acomodase al ámbito de intervención establecido por el proyecto (Distritos de Lamas, Alonso de Alvarado, Cuñumbuqui, Pinto Recodo, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Tabalosos y Zapatero). En el mes de Febrero de 2013 se preparó un informe en el que se estudiaron las diferentes opciones institucionales para la creación de una OLDER a partir de algunas experiencias de concertación que hay en la zona y nuevas propuestas.

Algunas de las instancias existentes en el territorio de Lamas fueron examinadas en una misión de trabajo obteniendo como resultado el informe de Febrero de 2013. Todas ellas coincidían en tener un funcionamiento bastante irregular, ámbitos de acción diferentes a los delimitados por PIDERAL y un enfoque de trabajo diferente del DTR ³.

Más detalles sobre la descripción del punto de partida en cuanto a territorio y actores de cara a trabajar juntos en los anexos 2.2 (para Ayabaca) y 4.2 y 5.2 (para Lamas)

2. QUÉ SE HIZO CON DETALLES

a) Inventario de actores

Ayabaca

La MMSCA según el Art. 2º de sus estatutos es una entidad pública y su Órgano Directivo, el Consejo Directivo, está conformado por las Municipalidades Distritales de Paimas, Montero, Jililí, Sicchez y Lagunas y la Municipalidad Provincial de Ayabaca. Los actores mencionados son los actores de naturaleza pública más relevantes del territorio. En general, tienen poca visión territorial y ven a la MMSCA, como un instrumento de utilidad relativa a la hora de acceder a recursos bajo la premisa de que “la unión hace la fuerza”.

A lo largo de la intervención de PIDERAL en el territorio otros 4 actores públicos han participado de manera regular en las diversas convocatorias de la CC-MMSCA: FONCODES, AGRORURAL, PROCAT y Dirección General Agraria⁴. Ninguno de ellos es en sentido estricto un actor “del territorio” pues se trata de entidades que tienen su base fuera de Ayabaca (normalmente en

³ Las instancias examinadas fueron las siguientes:

- i. Mancomunidad Municipal Cuenca del Río Cumbaza
- ii. Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social en Cuñumbuque
- iii. Mesa de Concertación Para la Lucha contra la Pobreza de San Martín (MCLCP)
- iv. Consejo de Coordinación Local (CCL) de la Provincia de Lamas
- v. Asociación de Municipalidades de la Región San Martín (AMRESAM)

⁴ Estas dos últimas instancias pertenecen al Gobierno Regional de Piura

la ciudad de Piura) pero sus actuaciones se desarrollan en uno o varios de los distritos del territorio delimitado por PIDERAL.

Las municipalidades son los actores que han asistido con mayor regularidad a las actividades programadas por PIDERAL. En unas ocasiones han estado representadas por los Alcaldes y en otras por alguno de los Regidores, aunque han sido los miembros de los equipos técnicos los que han ostentado la representación en mayor medida.

Las Asociaciones de Pequeños Agricultores Agropecuarios (APPAGROP) promovidas por la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE) y otras agrupaciones de pequeños productores y ganaderos son los actores privados más importantes de Ayabaca. También son significativas las asociaciones de mujeres tejedoras y emprendedoras⁵. Se trata de actores débiles y con muy poca visión territorial y que ven a la MMSCA, al igual que los Alcaldes, como un instrumento de utilidad relativa a la hora de acceder a recursos bajo la premisa de que “la unión hace la fuerza”.

Lamas

La Municipalidad Provincial de Lamas y las Municipalidades Distritales de Alonso de Alvarado, Cuñumbuqui, Pinto Recodo, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Tabalosos y Zapatero son los actores públicos del territorio de Lamas. De ellos conviene destacar a la Municipalidad Provincial de Lamas (MPL), la cual a través de su Alcalde y sus Directores han venido participando activamente en las actividades programadas por PIDERAL. En MPL existe visión “supra-distrital” ya que por su propia naturaleza debe atender asuntos que afectan a toda la provincia y no solo al Distrito de Lamas. Sin embargo, la visión provincial no debe homologarse a la visión territorial⁶.

Por otra parte, el actor privado más importante en el territorio de Lamas es la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde la cual alberga a 1.850 familias asociadas (un 15% de los productores de la provincia). Lácteos San Martín SAC perteneciente al Grupo Gloria y que está instalada en el distrito de Cuñumbuqui es también una entidad de importancia ya que se trata de una planta industrial con capacidad para procesar 60.000 litros de leche diarios. Existen además asociaciones y cooperativas de pequeños productores y empresas con enfoque de mercado respecto a productos agrícolas de la zona. La economía privada de Lamas se completa con otras actividades de menor escala como son el comercio, la construcción, la actividad forestal maderable y el turismo, que constituye una actividad emergente⁷.

⁵ La ATG ha elaborado un archivo en el que se recogen los actores que han participado en las actividades de PIDERAL. Se han registrado 13 APPAGROP, 11 asociaciones de pequeños productores y ganaderos y 9 asociaciones de tejedoras.

⁶ El hecho de que PIDERAL no interviniese en toda la provincia fue un tema polémico a lo largo de todo el proyecto.

⁷ La ATG y el ETT han elaborado un archivo en el que se recogen los actores que han participado en alguna de las actividades de PIDERAL. En relación a los actores privados se han registrado 11 asociaciones de productores agropecuarios y 3 empresas concentradas en la comercialización nacional e internacional de productos de la zona.

Más detalles sobre el inventario de actores en los anexos 1.1 (para Ayabaca) y 4.1 (para Lamas)

b) Dinamización de los actores públicos y privados

Ayabaca

Desde octubre de 2012 la ATG ha acompañado el proceso de dinamización de los actores locales. El proceso ha permitido la localización de algunos líderes que deberían contribuir a impulsar el proceso. En este sentido existe un listado histórico de actores a los que se ha ido sensibilizando mediante diferentes herramientas (reuniones, visitas, talleres centralizados y descentralizados). El listado considera también a los que han participado en las diversas sesiones de la CC-MMSCA desde la su sesión constituyente (Mayo 2013). Finalmente, incluye una propuesta de composición de las Mesas Temáticas (MT) y una señalización de algunos líderes que podrían encabezarlas⁸.

Lamas

Desde octubre de 2012 la ATG ha acompañado el proceso de dinamización de los actores locales avanzando en la identificación de líderes locales. En Lamas, a diferencia de Ayabaca, no existía ninguna estructura inicial en la que PIDERAL pudiese intervenir para tratar de convertirla en OLDER. Se ha elaborado un listado histórico de actores a los que se ha ido sensibilizando mediante diferentes herramientas (reuniones, visitas y talleres centralizados). El listado es único y se mantiene actualizado conforme se van realizando actividades de sensibilización⁹.

Más detalles sobre la dinamización de los actores públicos y privados en los anexos 1.1 (para Ayabaca) y 4.1 (para Lamas)

c) Introducción de la idea de alianza público-privada

Se aprecia que los métodos de planificación “participativa” se han ido desgastando. Son muchas las agencias internacionales y ONGs que han pasado por los territorios (el territorio de Ayabaca es un buen ejemplo) aplicando, con la mejor voluntad, enfoques “participativos” que implican la celebración de talleres y la creación estructuras de participación más o

⁸ Según los datos registrados, en las actividades programadas por PIDERAL han participado 93 personas diferentes. De ellos, 28 han participado de manera más o menos regular. Esos 28 se distribuyen de la siguiente manera: 8 participan en instituciones pertenecientes al sector público, 14 pertenecen al ámbito “productivo organizado” (APPAGROP y asociaciones), y 6 pertenecen a instancias pertenecientes a la sociedad civil.

⁹ El listado refleja que en las actividades de PIDERAL en el territorio de Lamas han participado 197 personas diferentes. 53 más han sido convocadas de alguna manera pero no llegaron a asistir a ninguna de las actividades. De los 197 que si participaron, 26 pueden ser clasificados con actores privados, 52 pertenecen a la sociedad civil y el resto -119- pertenecen a instancias públicas.

menos estables (comités, mesas...). En Ayabaca resulta evidente que se han ido generando algunas malas prácticas y que los talleres de la MMSCA se han ido convirtiendo en eventos retóricos donde el desempeño de los actores privados es casi ceremonial y donde resulta bastante claro que no se consigue participación real. No hay que olvidar que el enfoque territorial incorpora a su accionar algunos de los elementos más recurrentes de estas metodologías “participativas” y dar credibilidad al enfoque y hacer ver que lo que se promueve es “realmente diferente” requiere de un gran esfuerzo y, sobre todo, de evidencias que no siempre son fáciles de alcanzar.

Por otra parte, el proceso de PIDERAL en Perú acredita que son mayormente actores públicos los que acuden a las convocatorias de talleres del proyecto tanto en Ayabaca como en Lamas. Uno de los retos del proyecto ha sido acercarse a más actores privados pues la participación de éstos es, probablemente uno de los elementos más genuinos, auténticos y diferenciadores del enfoque territorial. El acercamiento a los actores privados es objeto de polémica pues en los territorios más pobres no existen y si existen su lógica es difícilmente homologable a la de un actor privado en sentido tradicional (fin de lucro) – Ayabaca es un buen ejemplo –, mientras que en los territorios un poco más dinámicos en lo económico, como puede ser el caso de Lamas, las actividades de PIDERAL resultan, de momento, poco atractivas. PIDERAL debería ser capaz de plantearles acciones muy concretas a los actores privados pues sino es así, se corre el riesgo de desgaste y pérdida de interés.

Para el caso de Lamas merece ser comentada la participación de la Cooperativa Oro Verde en el Programa de Desarrollo de Turismo Inclusivo “De mi tierra un producto” ya que puede interpretarse como un ejercicio en desarrollo de DTR. El programa es impulsado desde la MPL pero cuenta con la participación de los actores privados: comerciantes, productores, etc¹⁰. El resto de los actores privados de Lamas es probable que fruto de las acciones de dinamización de PIDERAL alcancen a tener una visión de tipo “supra-distrital” y a sentir algunas de las oportunidades asociadas a operar a esa escala, sin embargo, los hechos demuestran que es difícil motivar a este tipo de actores a participar en espacios tipo OLDER.

Más detalles sobre la Introducción de la idea de alianza público-privada en los anexos 1.1 (para Ayabaca) y 4.1 (para Lamas) además de los informes contenidos en los anexos 7.1, 7.2 y 7.3

d) Tareas dirigidas a la constitución de la OLDET

Ayabaca

¹⁰ “De mi tierra un producto” es un buen ejemplo de actuación multisectorial donde alrededor de un producto (en este caso el cacao) se perfila la identidad de un territorio. Los aspectos productivos del cacao se han integrado de manera creativa e innovadora con las acciones de turismo vivencial que se venían desarrollando en torno Comunidad Nativa de El Wayku (distrito Lamas). Recordemos que en la comunidad de El Wayku están los orígenes de la cultura kechwa-lamista la cual se ha ido extendiendo hasta constituir 27 comunidades que contribuyen también a darle identidad y atractivo singular al territorio de Lamas.

Se ha optado por trabajar en el ámbito de la MMSCA y se ha hecho de la siguiente manera:

- i. Se ha promovido la introducción de nuevos artículos en los Estatutos de las MMSCA con la intención de reforzar y estructurar la CC-MMSCA y la Gerencia General. PIDERAL ha aprovechado la coyuntura motivada por una reforma estatutaria en marcha para la incorporación a la MMSCA de la Municipalidad Distrital de Suyo. En concreto, se han modificado los artículos 10º, 13º, 17º y 18º. Los cambios estatutarios se han aprobado en el marco de la sesión del Consejo Directivo de la MMSCA del día 1º de Abril de 2013.
- ii. Se ha diseñado y aprobado un Reglamento Interno de la CC-MMSCA. El reglamento fue aprobado en el marco del Plenario celebrado el día 18 de Mayo de 2013; consta de 30 artículos y regula aspectos organizativos de la CC-MMSCA así como las atribuciones y obligaciones de sus miembros, desarrollando en lo necesario los artículos contenidos en el Capítulo IV de los Estatutos de la MMSCA aprobados el 1 de abril de 2013.
- iii. Se ha elegido a una Mesa Directiva (MD) de la CC-MMSCA. La elección se ha realizado de manera democrática en la sesión plenaria de la CC del 18 de Mayo de 2013. La MD está regulada en los artículos 10º y 11º del Reglamento Interno de la CC-MMSCA.

Lamas

Las acciones llevadas a cabo en el territorio de Lamas en relación a la constitución de la OLDER fueron las siguientes:

- i. Se preparó un informe en el que se estudiaban las diferentes opciones para la creación de una OLDER en el territorio de Lamas (Febrero de 2013). La dirección del proyecto optó por la constitución de un “espacio de concertación”.
- ii. El día 19 de abril de 2013 se celebró la asamblea constituyente de la OLDER-Lamas y se aprobaron sus Normas de Funcionamiento¹¹.
- iii. La Municipalidad Provincial de Lamas dio reconocimiento a la OLDER Lamas mediante la Resolución de Alcaldía N º 189-A-MPL-13.
- iv. El día 23 de mayo de 2013 se celebró la segunda sesión de la Asamblea General en la que se trataron los siguientes asuntos:
 - Incorporación de nuevos integrantes a la Asamblea General de la OLDER Lamas
 - Elección del Consejo Directivo de la OLDER Lamas¹²

¹¹ En la Asamblea Constituyente participaron 22 personas. Como representante de la sociedad civil estuvo presente el Frente de Defensa de Lamas y por parte de los actores privados la Cooperativa Agraria Cafetalera de Lamas Ltda. El resto de los asistentes pertenecían al sector público.

¹² La elección del Consejo Directivo (CD) fue el 23 de Mayo de 2013.

- Elección de la Secretaría Técnica de la OLDER Lamas¹³
- Elección de los Equipos Técnicos de Trabajo
- Elaboración de un plan de trabajo del Consejo Directivo de la OLDER Lamas

Más detalles sobre tareas dirigidas a la constitución de la OLDET en los anexos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5 (para Ayabaca) y 4.1 y 4.2 (para Lamas)

e) Nivel de población/asociaciones implicada

Ayabaca

Según los datos registrados, en las actividades programadas por PIDERAL para Ayabaca han participado 93 personas diferentes. De ellos, 28 han participado de manera más o menos regular. Esos 28 se distribuyen de la siguiente manera: 8 participan en instituciones pertenecientes al sector público, 14 pertenecen al ámbito “productivo organizado” (APPAGROP y asociaciones), y 6 pertenecen a instancias pertenecientes a la sociedad civil.

Lamas

El listado preparado en Lamas refleja que en las actividades de PIDERAL han participado 197 personas diferentes. 53 más han sido convocadas de alguna manera pero no llegaron a asistir a ninguna de las actividades. De los 197 que si participaron, 26 pueden ser clasificados con actores privados, 52 pertenecen a la sociedad civil y el resto -119- pertenecen a instancias públicas.

Más detalles sobre el nivel de población/asociaciones implicada en los anexos 1.1, 1.4 y 1.5 (para Ayabaca) y 4.1, 4.3, 4.4 y 4.5 (para Lamas)

f) Formulación del PEDET

Ayabaca

El camino propuesto por PIDERAL para la elaboración del PEDER en Ayabaca ha sido la actualización del PDC de la MMSCA 2011-2021 aprobado en agosto de 2011. Desde esa fecha lo más importante en términos de planificación ha sido la incorporación del Distrito de Suyo a la MMSCA. En este sentido deben señalarse algunas acciones llevadas a cabo:

- i. Al PDC de la MMSCA 2011-2021 se le han realizado ajustes de redacción como consecuencia de la incorporación del distrito de Suyo a la MMSCA.
- ii. Se ha hecho una revisión de los cambios que se han incorporado en el Capítulo VII (“Resultados, Programas y Proyectos”) como

¹³ La Secretaría técnica de la OLDER ha recaído, a propuesta del Alcalde Provincial de Lamas, en la persona de Diana Cuesta Saavedra, Gerente de Planeación y Presupuesto de la MP de Lamas.

- consecuencia de la incorporación de Suyo y se han preparado matrices comparativas.
- iii. En la sesión de la CC-MMSCA del día 12 de julio se ha hecho el ejercicio de alineamiento de los ejes del PDC de la MMSCA con el PDC-Regional. Los cambios de redacción han sido incorporados a la última versión disponible del documento.
 - iv. Se celebró un taller en la localidad de Paimas el 21 de febrero de 2013 que tuvo como objeto principal el validar las ideas-fuerza que se habían elaborado en gabinete a partir de la revisión de los PDC de los distritos y del PDC-MMSCA. Además de la validación de estas ideas-fuerza, se hizo un ejercicio para evidenciar qué ideas y proyectos eran los más priorizados por los asistentes.
 - v. La ATG considera prioritaria la oportunidad de someter a validación de la nueva versión del documento PDC-MMSCA (con la incorporación e Suyo y otros cambios de redacción) en el seno de la CC-MMSCA. El ejercicio de validación podría servir para ejercitar a la CC-MMSCA en la tarea de planificación territorial y avanzar hacia la elaboración de un PEDER.

Lamas

El camino emprendido por PIDERAL para lograr el PEDER en Lamas ha sido la elaboración de un documento *ex – novo* construido a partir de los proyectos viables existentes en las 5 Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) del territorio. PIDERAL ha ordenado los proyectos en 4 Ejes temáticos (económico-productivo, social, ambiental e institucional) y en 21 programas. El resultado ha sido una matriz con 273 Proyectos de Inversión Pública (PIP) de los cuales 68 pertenecen al Eje económico-productivo, 160 al Eje social, 28 al Eje ambiental y 17 al eje institucional¹⁴. La matriz fue diseñada para promover su discusión ordenada en el seno de la OLDER a través de sus 4 Equipos Técnicos de Trabajo (ETT).

Por otra parte, al igual que en Ayabaca, a partir de la revisión de los PDC distritales y del PDC provincial de Lamas la ATG ha elaborado un documento de ideas-fuerza esenciales del territorio que ha sido discutido en el marco de un taller celebrado en la ciudad de Lamas el 13 de febrero de 2013. Se ha trabajado en la preparación de matrices para iniciar la elaboración de un documento PEDER de largo plazo en el marco de los ETT de la OLDER-Lamas (el equivalente a las Mesas Temáticas en el caso de Ayabaca). Además de los planes existentes y que han sido condensados en el ya mencionado documento de ideas-fuerza, se preparó un listado de Proyectos

¹⁴ Las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) son las encargadas de velar por el cumplimiento de las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y poseen la facultad de atribuir viabilidad a los PIP que demuestren ser rentables, sostenibles y compatibles con las políticas sectoriales. En el territorio de Lamas hay 5: las de las Municipalidades Distritales de Tabalosos, San Roque de Cumbaza, Pinto Recodo y Shanao, además de la de la Municipalidad Provincial de Lamas. Para la elaboración de la matriz se han considerado los además de los proyectos “viables”, los que se encuentran en fase de “evaluación” y “formulación” desde las Unidades Formuladoras (UF). Por otra parte, los 4 Ejes temáticos se corresponden con los 4 Equipos Técnicos de Trabajo -ETT- creados en el seno de la OLDER-Lamas.

de Inversión Pública procedentes de las Oficinas de Planeación de Inversiones del territorio Lamas¹⁵.

Más detalles sobre la formulación del PEDET en los anexos 2.1, 2.2 y 2.3 (para Ayabaca) y 5.1, 5.2 y 5.3 (para Lamas)

g) Nivel de representatividad de los implicados en la formulación

Ayabaca

El objeto principal del taller celebrado en la localidad de Paimas el 21 de febrero de 2013 fue validar las ideas-fuerza que se habían extraído en gabinete a partir de la revisión de los PDC de los distritos y del PDC-MMSCA. Además de la validación de estas ideas-fuerza, se hizo un ejercicio para evidenciar qué ideas y proyectos eran los más priorizados por los asistentes. Estos últimos fueron fundamentalmente técnicos de la municipalidades -20 en total-.

Lamas

En el taller celebrado el 13 de febrero para la validación de ideas-fuerza que se habían extraído en gabinete a partir de la revisión de los PDC distritales participaron Don Jorge Vela Rivas: Gerente de Desarrollo Social, Doña Zulma Margarita Sajami Reategui: Responsable de la OPI (Oficina de Planeación de Inversiones), Don Henry Arévalo Lozano: Coordinador del proyecto educativo para la primera infancia (0-3 años), Doña María Luz Ceballos Rojas: Gerente de Desarrollo Económico, y Don Cristian Angulo Cuesta: Gerente de Servicios Sociales y Medio Ambiente. Todos ellos de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Más detalles sobre el Nivel de representatividad de los implicados en la formulación en los anexos 2.1, 2.2 y 2.3 (para Ayabaca) y 5.1, 5.2 y 5.3 (para Lamas)

h) Estructura organizativa de la OLDET

Ayabaca

La MMSCA se creó al amparo del ordenamiento jurídico aplicable a las mancomunidades municipales. En la medida en que el camino adoptado en Ayabaca es fortalecer ámbitos de la MMSCA hasta convertirla en una OLDER, esta última tendría el mismo acomodo legal que la primera.

Lamas

¹⁵ El listado de proyectos está estructurado en 4 Ejes temáticos (en correspondencia con los 4 Equipos Técnicos de Trabajo -ETT- creados en el seno de la OLDER-Lamas). Se alcanzó a inventariar 273 Proyectos de Inversión Pública (PIP) que están en fase de formulación o bien que ya han alcanzado la viabilidad. De esos 273 PIP: 68 pertenecen al Eje económico-productivo, 160 al Eje social, 28 al Eje ambiental y 17 al eje institucional.

La Resolución N° 189-A-MPL-13 del Alcalde Provincial de Lamas reconoce a la OLDER-Lamas a la vista de los artículos 2º, 4º, 9º, 10º del Título Preliminar y de los artículos 73º y 97º de la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades¹⁶.

Más detalles sobre la estructura organizativa de la OLDET en los anexos 1.2, 1.3 y 1.5 (para Ayabaca) y 4.2 (para Lamas)

i) Representación en los órganos directivos

Ayabaca

Los miembros titulares de la Mesa Directiva (MD) de la CC-MMSCA son los siguientes: Don Raúl Riofrío Correa por la Municipalidad Distrital de Montero, Don Arístides Castillo Ramírez por la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Montero y Doña Angélica Lazo por la ONGD ESCAES.

La elección de la MD se ha realizado de manera democrática en la sesión plenaria de la CC del 18 de Mayo de 2013. La MD está regulada en los artículos 10º y 11º del Reglamento Interno de la CC-MMSCA

Lamas

La composición del Consejo Directivo (CD) de la OLDER-Lamas es la siguiente: por la Municipalidad Provincial de Lamas (Presidente de la OLDER-Lamas) Don Fernando del Castillo Tang; por la Municipalidad Distrital de Cuñumbuqui (representante del sector público) Don Manuel Trigozo Rojas; por el Instituto Vial Provincial de Lamas (representante del sector público) Don John Saavedra Coral; por la Asociación agropecuaria e industrial de Tabalosos (representante del sector privado) Don José Torres Cachique; por la Cooperativa Cafetalera Cristo Rey Ltda. (representante del sector privado) Don Adler Sánchez Romero; por el Frente de Defensa de Lamas (representante de la sociedad civil) Don Mario Reina González; por la Asociación de Discapacitados “Fraternidad Cristiana” (representante de la sociedad civil) Doña Marisol Rojas Sandoval.

El día 23 de mayo de 2013 en el marco de la segunda sesión de la Asamblea General de la OLDER-Lamas se realizó la elección del Consejo Directivo.

Más detalles sobre el nivel de población/asociaciones implicada en los anexos 1.3 y 1.5 (para Ayabaca) y 4.4 y 4.5 (para Lamas)

¹⁶ En el informe que se preparó en Febrero de 2013 se estudiaron diferentes opciones para la creación de una OLDER en el territorio de Lamas. Las acciones estudiadas fueron las siguientes: 1) creación de un mancomunidad municipal, 2) creación de una asociación de derecho privado, 3) “reconvertir” la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza perteneciente al Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social (MIDIS), 4) creación de un comité consultivo al amparo de la Ley 27972 y 5) “revitalizar” el Consejo de Coordinación Local (CCL) de la Provincia de Lamas. En el informe se hace una aproximación a la viabilidad de todas ellas en el marco jurídico nacional. La dirección del proyecto optó por la constitución de un “espacio de concertación” al amparo de la Ley 27972.

j) Estatutos o reglamento de la OLDET

Ayabaca

Se ha promovido la introducción de nuevos artículos en los Estatutos de las MMSCA con la intención de reforzar y estructurar la CC-MMSCA y la Gerencia General. PIDERAL ha aprovechado la coyuntura motivada por una reforma estatutaria en marcha para la incorporación a la MMSCA de la Municipalidad Distrital de Suyo. En concreto, se han modificado los artículos 10º, 13º, 17º y 18º. Los cambios estatutarios se han aprobado en el marco de la sesión del Consejo Directivo de la MMSCA del día 1º de Abril de 2013. Al mismo tiempo, se ha diseñado y aprobado un Reglamento Interno de la CC-MMSCA. El reglamento fue aprobado en el marco del Plenario celebrado el día 18 de Mayo de 2013; consta de 30 artículos y regula aspectos organizativos de la CC-MMSCA así como las atribuciones y obligaciones de sus miembros, desarrollando en lo necesario los artículos contenidos en el Capítulo IV de los Estatutos de la MMSCA aprobados el 1 de abril de 2013.

Lamas

El día 19 de abril de 2013 se celebró la asamblea constituyente de la OLDER-Lamas y se aprobaron sus Normas de Funcionamiento¹⁷.

Más detalles sobre los estatutos o reglamento de la OLDER en los anexos 1.3 y 1.5 (para Ayabaca) y 4.5 (para Lamas)

k) Nivel de empoderamiento de los actores locales (públicos y privados)

Ayabaca

En general, tal y como ya se apuntó, los actores públicos de Ayabaca tienen poca visión territorial y ven tanto a la MMSCA como a la MMSCA con una CC-MMSCA fortalecida – la OLDER – como una herramienta de utilidad relativa a la hora de acceder a recursos para la financiación de proyectos. El Alcalde de Montero es el Presidente del Consejo Directivo de la MMSCA. Con él, junto con el Gerente General de MMSCA son, probablemente, con las dos personas con las que más se ha avanzado en la sensibilización con respecto al DTR. Por otra parte, con los representantes de FONCODES y AGRORURAL también se ha avanzado y es probable que hayan sentido la oportunidad que podría representar la MMSCA para impulsar ese enfoque en Ayabaca.

A pesar de la existencia de la MMSCA, los actores privados, al igual que los públicos, tienen muy poca visión territorial y, de momento, ven a la MMSCA – la OTER – y a la MMSCA con una CC-MMSCA fortalecida – la OLDER –

¹⁷ En la Asamblea Constituyente participaron 22 personas. Como representante de la sociedad civil estuvo presente el Frente de Defensa de Lamas y por parte de los actores privados la Cooperativa Agraria Cafetalera de Lamas Ltda. El resto de los asistentes pertenecían al sector público.

como un instrumento a la hora de acceder a algunos recursos bajo una premisa del tipo “la unión hace la fuerza”.

Lamas

Como ya se dijo, en la Municipalidad Provincial de Lamas (MPL) existe una visión de tipo “supra-distrital” bastante consolidada, ya que por su propia naturaleza la institución debe atender asuntos que afectan a toda la provincia y no solo al Distrito de Lamas. Es posible que la existencia de una visión de ese tipo a nivel de la MPL pueda favorecer la construcción de visión territorial.¹⁸ Por otra parte, es justo decir que la actitud del Alcalde Provincial y de los Gerentes Provinciales¹⁹ hacia el proceso emprendido por PIDERAL ha sido muy favorable a lo largo de todo el proyecto.

Al igual que en la MPL algunos de los actores privados pueden tener una visión de tipo “supra-distrital” y sentir las oportunidades asociadas a operar a esa escala. Sin embargo, la experiencia de PIDERAL en Lamas demuestra lo difícil de conseguir atraer a los actores privados más cualificados a espacios tipo OLDER.

Más detalles sobre nivel de empoderamiento de los actores locales (públicos y privados) en los informes contenidos en los anexos 7.1, 7.2 y 7.3

I) Dificultades enfrentadas

Ayabaca

El fortalecimiento de la OLDER se ha ido distinguiendo por una serie de dificultades:

- i. Los Alcaldes y Regidores de Lagunas y Ayabaca, según se ha podido comprobar, mantienen todavía mucho recelo con respecto a la MMSCA. En el caso de la Municipalidad Provincial de Ayabaca el motivo reside en que su ámbito de actuación es la provincia y no solamente el Distrito de Ayabaca y es probable que sus responsables políticos vean en la MMSCA una estructura que puede ensombrecerlos y restarles influencia en algunas decisiones que afectan a la provincia. El caso de Lagunas parece estar directamente relacionado con la influencia que todavía mantiene el Alcalde Provincial de Ayabaca sobre ese Distrito²⁰.

¹⁸ Conviene recordar que desde la óptica del DTR en la provincia de Lamas hay dos territorios: uno es en el que ha intervenido PIDERAL y que está compuesto por los distritos de Lamas, Alonso de Alvarado, Cuñumbuquí, Pinto Recodo, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Tabalosos y Zapatero; el otro estaría compuesto por los distritos Barranquita y Caynarachi. Como ya se dijo, el hecho de que PIDERAL no interviniere en toda la provincia fue un tema polémico a lo largo de todo el proyecto.

¹⁹ Nos referimos al Gerente de Desarrollo Social, a la Gerente de Desarrollo Económico, al Gerente de Servicios Sociales y Medio Ambiente y al Director del Instituto Vial Provincial.

²⁰ Es oportuno mencionar que el Alcalde Provincial de Ayabaca es originario de Lagunas y fue Alcalde de ese Distrito.

- ii. La presencia histórica de actores de cooperación (agencias y ONGs) ha generado algunas malas prácticas en la convocatoria y en el desarrollo de los talleres. Puede sorprender, de entrada, la amplitud de la respuesta a algunas de las convocatorias realizadas por PIDERAL, pero observando el desarrollo de las actividades es visible la falta de espontaneidad de los actores y la inercia en la participación.
- iii. Salvo algunas excepciones importantes, los actores privados son muy débiles, tienen poca visión territorial y su lógica es difícilmente homologable a la de actores privados en sentido tradicional (fin de lucro)²¹.
- iv. La mala infraestructura vial y la compleja topografía son, sin duda, elementos caracterizadores del territorio de Ayabaca. Los tramos Paimas-Montero-Jililí-Sicchez-Ayabaca y Paimas-Tondopa-Lagunas están todavía sin asfaltar y en determinadas épocas del año algunos de ellos son intransitables. Esta realidad se manifiesta tenazmente a la hora de fortalecer la OLDER ya que las convocatorias de talleres centralizados requieren de importantes esfuerzos de logística²².
- v. La MMSCA presenta limitaciones financieras muy importantes: no dispone de vehículo propio ni de un presupuesto para movilización de su Gerente. Dada la situación financiera precaria, éste no puede tener dedicación exclusiva a la MMSCA ni permanecer de manera continua en el territorio.

Lamas

Se ha optado por construir una OLDER *ex - novo* y el proceso no ha estado exento de dificultades. Las más importantes son las siguientes:

- i. PIDERAL ha tenido que desarrollarse sin que algunos de los actores del territorio entendiesen completamente por qué el proyecto intervino en una parte de la provincia de Lamas y no en todos sus distritos. La visión provincial está bastante enraizada entre los actores principales y la introducción del concepto de territorio y la visión del mismo resultó más complicado de lo previsto.
- ii. El Distrito de Alonso de Alvarado Roque no ha participado en ninguno de los talleres centralizados que se han promovido desde PIDERAL. Su Alcalde mantiene que son muy pocas las cosas que le vinculan a Lamas y defiende la conveniencia de relacionarse más intensamente con Moyobamba²³.

²¹ Los actores privados más importantes de Ayabaca son las Asociaciones de Pequeños Agricultores Agropecuarios (APPAGROP) promovidas por la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE) y las otras agrupaciones de pequeños productores y ganaderos presentes en el territorio, especialmente en el Distrito de Paimas.

²² Baste decir que para desplazarse a Lagunas en transporte público desde la ciudad de Piura hace falta prácticamente un día completo.

²³ Moyobamba es la capital de la Región San Martín

- iii. Los actores privados presentan dinámicas bastante orientadas al mercado y las actividades de PIDERAL han resultado, de momento, poco atractivas. PIDERAL debería esforzarse en plantearles acciones muy concretas con enfoque DTR pues sino es así, se corre el riesgo de desgaste del discurso y pérdida de interés de los actores.
- iv. Al crearse una estructura *ex – novo* hay bastantes incertidumbres al respecto de la sostenibilidad de la misma. De momento, el único paso ejecutivo en relación a su sostenibilidad ha sido el cubrimiento de la plaza de la Secretaría Técnica²⁴. Los otros aspectos de financiación de la OLDER todavía no se han abordado.

Más detalles sobre las dificultades enfrentadas en los informes contenidos en los anexos 7.1, 7.2 y 7.3

m) Perspectivas de futuro

Es importante que el proyecto se dote de elementos de sostenibilidad a nivel nacional, regional y territorial.

A nivel territorial, una vez que desaparezca el proyecto y los ETT de PIDERAL, el papel de los gerentes de las OLDER²⁵ será muy importante de cara a la sostenibilidad del proceso. Éstos deberán concentrarse en mantener en marcha las estructuras creadas, en fortalecerlas y, sobre todo, en evidenciar su utilidad para los actores del territorio (públicos y privados). Los gerentes deberán mostrarse muy activos y visitar regularmente a los actores en sus dependencias y lugares de trabajo, interesándose por sus actividades e intereses tratando de enlazarlos con otros actores y dinámicas presentes en sus territorios; deberán estar bien informados al respecto de las políticas y programas con atención especial a lo emanado desde el Gobierno Regional; deberán transmitir lo relevante a los actores: posibles oportunidades de mercados, espacios de actuación, financiaciones disponibles...

Más detalles sobre las perspectivas de futuro en los informes contenidos en los anexos 7.2 y 7.3

3. CÓMO SE HIZO CON DETALLES

a) Enfoque seguido

El enfoque utilizado en la intervención fue el DTR, metodología inspirada en el modelo LEADER Europeo y que ya se utilizó en los proyectos piloto

²⁴ El nombramiento ha recaído, a propuesta del Alcalde Provincial de Lamas, en la persona de Diana Cuesta Saavedra, Gerente de Planeación y Presupuesto de la MP de Lamas. El nombramiento se recoge en la Resolución N° 189-A-MPL-13 del Alcalde Provincial de Lamas.

²⁵ En Ayabaca podría cumplir muy bien este papel el actual gerente de la Mancomunidad, Santiago Palacios, mientras que en Lamas, Diana Cuesta, la gerente de planificación de la Municipalidad Provincial de Lamas, es la persona que ha sido elegida como Secretaria Técnica de la OLDER-Lamas.

EXPIDER I y EXPIDER II, precursores de PIDERAL. Los trabajos en los territorios se concentraron en la organización de la institucionalidad local promoviendo la planificación y la gestión desde un enfoque técnico-participativo de “abajo hacia arriba” y tomando como base la implicación y participación de los actores locales.

Desde un punto de vista de planificación general del trabajo se utilizó el Enfoque de Marco Lógico (EML) y otras herramientas para la identificación participativa de problemas y soluciones tales como la metodología FODA.

b) Procesos

Se diseñó un Plan de Trabajo en base a los Términos de Referencia (TDR) incluidos en el contrato de prestación de servicios firmado entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Consultor. La actuación de la ATG se ordenó de manera lógica como se puede ver en el siguiente cuadro²⁶:

OE1	Apoyar el proceso de Desarrollo Rural Territorial (DTR) en cada uno de los dos territorios rurales elegidos (Ayabaca y Lamas)
OE1-R1	Una OLDER constituida en cada territorio (Ayabaca y Lamas)
ACT	Identificación de los líderes locales de los dos territorios en el ámbito político, económico y social. Identificación de actores relevantes de los dos territorios en los ámbitos productivo y no productivo incluyendo los colectivos más vulnerables y con necesidad de inclusión. Estudio de la viabilidad y establecimiento de los pasos y calendario para la creación ex novo (o reciclaje de alguna estructura ya existente) de una OLDER en cada territorio en donde los actores y líderes puedan concertar el modelo de desarrollo territorial.
OE1-R2	Un PEDER en cada territorio (Ayabaca y Lamas)
ACT	Realización de un informe socioeconómico del territorio que permita distinguir claramente sus debilidades y fortalezas. A la vista del informe socioeconómico, formulación de un PEDER en cada territorio de manera consensuada y participativa. Apoyo en la organización y desarrollo de talleres con los líderes y actores de los dos territorios (Ayabaca y Lamas) para la validación de los PEDER.
OE2	Ofrecer una tarea de apoyo permanente a la Asistencia Técnica Nacional (ATN), al equipo nacional, al coordinador general y a la institución técnica de referencia (ITR) en la labor de elaboración y validación del Marco Técnico de Referencia (MTR).
OE2-R1	Un MTR elaborado

²⁶ La leyenda es la siguiente: OE: Objetivos Específicos (OE1 y OE2), R: Resultados (R1 y R2), ACT: Actividades y AT: Actividades Transversales.

ACT	Realización de un inventario de políticas a nivel nacional y regional (Piura y San Martín) con influencia sobre los territorios. Estudio de los programas gubernamentales con influencia en los territorios seleccionados. El Programa Piloto de Articulación Territorial (P-20). Elaboración de una propuesta técnica de MTR. Apoyo en la organización de talleres con los líderes y actores de los dos territorios (Ayabaca y Lamas) y representantes provinciales, regionales y nacionales para la validación del MTR.
AT-1	Participación en reuniones de planificación, evaluación, identificación y preparación de buenas prácticas en la formulación de políticas públicas de DTR.
AT-2	Realización de informes propios y supervisión de los informes del equipo PIDERAL-Perú

c) Tiempos

El cronograma inicialmente planteado para el periodo Noviembre 2012-Julio 2013 fue el siguiente²⁷:

	2012		2013						
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
OE1									
OE1-RE1									
ACT 1	M1								
ACT 2	M1								
ACT 3			M2		M3, T				
OE1-RE2									
ACT 1	M1								
ACT 2	M1		M2		M3		M4		M5
ACT 3	M1, T		M2		M3, T		M4		M5, T
OE2									
OE2-RE1									
ACT 1	M1		M2						
ACT 2	M1		M2						
ACT 3					M3		M4		M5
ACT 4					M3		M4,T		M5,T
AT-1	R		R		R		R		R
AT-2		I,I		I,I		I,I		I,I	I,I,I

4. CON QUÉ SE CONTÓ PARA HACERLO

a) Recursos disponibles

Los principales medios utilizados para la ejecución del Plan de Trabajo fueron los siguientes:

- i. La propia ATG a través de misiones en terreno.
- ii. La Asistencia Técnica Local (ATL) a través de desplazamientos puntuales a las zonas de intervención.

²⁷ La leyenda es la siguiente: M: Misión a Terreno, T: Taller, I: Informes a entregar, R: Reuniones.

- iii. Los Equipos Técnicos en el Territorio (ETT) que mantuvieron su base en los territorios de intervención durante la ejecución del proyecto²⁸.
- iv. Colaboradores cercanos como el Gerente de la MMSCA y el Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de Lamas (MPL).
- v. Apoyos logísticos puntuales de la MMSCA, de la Municipalidad Distritales de Montero, Paimas y Suyo en el territorio de Ayabaca.
- vi. Apoyos logísticos regulares de los equipos, instalaciones y personal de la oficina de FONCODES en la ciudad de Piura.
- vii. Apoyos logísticos regulares de los equipos, instalaciones y personal de la Municipalidad Provincial de Lamas (MPL) en Lamas.
- viii. Recursos financieros administrados por la oficina del IICA en Lima para la organización de talleres, materiales y movilización de personas.

5. FASES EN EL TIEMPO

a) Cronograma temporal seguido

El proyecto arrancó con un plan de trabajo y un cronograma señalados en la sección 3 b) y c) del presente documento. En junio de 2013 se realizaron ajustes siendo los más destacado la reformulación OE2-R1 y sus actividades asociadas. Por otra parte, se resolvió que el proyecto prolongara sus acciones en terreno hasta octubre 2013.

LÓGICA DEL PLAN DE TRABAJO AJUSTADA A JUNIO 2013	
OE1	Apoyar el proceso de Desarrollo Rural Territorial (DTR) en cada uno de los dos territorios rurales elegidos (Ayabaca y Lamas)
OE1-R1	Una OLDER constituida en cada territorio (Ayabaca y Lamas)
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuación de las tareas de sensibilización y motivación de actores de los territorios para su participación efectiva en las instancias de las OLDER. Los esfuerzos deberán concentrarse en la atracción de actores privados y de la sociedad civil. 2. Puesta en marcha de las instancias estatutarias de las OLDER: Mesa Directiva y Mesas Temáticas para el caso de la MMSCA (Ayabaca); y Consejo Directivo y Equipos Técnicos de Trabajo (ETT) en el caso de la OLDER (Lamas).
OE1-R2	Un PEDER en cada territorio (Ayabaca y Lamas)
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste del calendario y de la metodología para la elaboración de los PEDER: actualización del Plan de Desarrollo Concertado en el caso de

²⁸ En Lamas, el técnico residía en Tarapoto, a 30 minutos de la ciudad de Lamas y su base de trabajo fueron las dependencias de la MPL. Los aspectos de movilidad y acercamiento a los actores no parece que hayan sido un problema ya que disponía de una motocicleta propia y acudía al apoyo de FONCODES cuando el estado de las vías en época de lluvia imposibilitaba la movilidad y solo era posible acceder a los puntos en vehículo 4x4. En Ayabaca la situación ha sido diferente pues el lugar de residencia de la técnica era la ciudad de Piura y esta se encuentra a unas tres horas y media de Montero, sede de la Mancomunidad y punto de trabajo más relevante.

	<p>la MMSCA (Ayabaca) y elaboración de un documento ex - novo para el caso de Lamas.</p> <p>2. Celebración de las sesiones de las Mesas Temáticas en el caso de la MMSCA (Ayabaca) y de los ETT en el caso de la OLDER-Lamas</p> <p>3. Desarrollo del trabajo de gabinete asociado a la actualización del Plan de Desarrollo Concertado en el caso de la MMSCA (Ayabaca) y elaboración de un documento ex - novo para el caso de Lamas.</p>
OE2	Ofrecer una tarea de apoyo permanente a la Asistencia Técnica Nacional (ATN), al equipo nacional, al coordinador general y a la institución técnica de referencia (ITR) en la labor de elaboración y validación del Marco Técnico de Referencia (MTR).
OE2-R1	Realizada la simulación de corto-plazo en el nivel regional (Piura y San Martín)
Actividades	<p>1. Preparación del “Paquete Integral de Acciones y Proyectos para el Desarrollo del Territorio” por territorio.</p> <p>2. Organización de talleres en las instancias estatutarias de las OLDER: Mesa Directiva y Mesas Temáticas para el caso de la MMSCA (Ayabaca) y Consejo Directivo y Equipos Técnicos de Trabajo (ETT) en el caso de la OLDER (Lamas) para la validación de acciones y proyectos y apropiación de la propuesta de cara al evento de simulación.</p>

CALENDARIO AJUSTADO AGOSTO 2013			
	Agosto	Septiembre	Octubre
OE1			
OE1-RE1: OLDER			
ACT 1	X	X	X
ACT 2	X	X	X
OE1-RE2: PEDER			
ACT 1	X		
ACT 2	X	X	X
ACT 3	X	X	X
OE2			
OE2-RE1: SIMULACION			
ACT 2	X	X	
ACT 3	X	X	

Más detalles sobre cómo se hizo con detalles (enfoque seguido, procesos y tiempos), con qué se contó para hacerlo (recursos disponibles) y fases en el tiempo (cronograma temporal seguido) en el informe contenido en el anexo 7.1

6. LECCIONES O CONCLUSIONES

- i. En general, el término “territorio” se asocia a aspectos de ordenamiento espacial y de usos de suelo. Esto ha significado que la introducción del concepto de territorio que maneja PIDERAL (un concepto mucho más complejo donde interviene además de las dotaciones físicas de un espacio, su historia y, sobre todo, las relaciones humanas, culturales y económicas que se desenvuelven en

ese espacio y que son elementos potenciales para su desarrollo) ha resultado más complicada de lo que uno desearía. En este sentido, y aún siendo conscientes de la inconsistencia teórica, se optó por utilizar de manera controlada términos más cercanos a las realidades en las que se intervino como pueden ser: supradistrital, multidistrital, intradistrital, acciones mancomunadas e incluso el término provincial... En cualquier caso, lo que se quiso provocar fue una “elevación” intelectual en los actores que ayudase a visualizar proyectos y acciones donde se rompiera su marco de pensamiento y planificación tradicional definido por su distrito y su sector.

- ii. Se aprecia, y no es algo exclusivo de los territorios donde interviene PIDERAL en Perú, que los métodos de planificación “participativa” se han ido desgastando. Son muchas las agencias internacionales y ONGs que han pasado por los territorios (el territorio de Ayabaca es un buen ejemplo) aplicando, con la mejor voluntad, enfoques “participativos” que implican la celebración de talleres y la creación estructuras de participación más o menos estables (comités, mesas...). No hay que olvidar que el enfoque territorial incorpora a su accionar algunos de los elementos más recurrentes de estas metodologías “participativas”. Dar credibilidad a la metodología del enfoque territorial y hacer ver que lo que se promueve es “realmente diferente” requiere de un gran esfuerzo y, sobre todo, de evidencias que no siempre son fáciles de alcanzar.
- iii. El proceso de PIDERAL en Perú acredita que son mayormente actores públicos los que acuden a las convocatorias de talleres del proyecto tanto en Ayabaca como en Lamas. Uno de los retos del proyecto ha sido acercarse a más actores privados pues la participación de éstos es, probablemente uno de los elementos más genuinos, auténticos y diferenciadores del enfoque territorial. El acercamiento a los actores privados es objeto de polémica pues en los territorios más pobres no existen y si existen su lógica es difícilmente homologable a la de un actor privado en sentido tradicional (fin de lucro) – Ayabaca es un buen ejemplo – , mientras que en los territorios un poco más dinámicos en lo económico, como puede ser el caso de Lamas, las actividades de PIDERAL resultan, de momento, poco atractivas. PIDERAL debería ser capaz de plantearles acciones muy concretas a los actores privados pues sino es así, se corre el riesgo de desgaste y pérdida de interés.
- iv. Una vez que desaparezca el proyecto y los equipos técnicos de PIDERAL, el papel de los gerentes de las OLDER²⁹ será muy importante de cara a la sostenibilidad del proceso. Éstos deberán concentrarse en mantener en marcha las estructuras creadas, en fortalecerlas y, sobre todo, en evidenciar su utilidad para los actores del territorio (públicos y privados). Los gerentes deberán mostrarse muy activos y visitar regularmente a los actores en sus dependencias y lugares de trabajo, interesándose por su actividades e intereses

²⁹ En Ayabaca podría cumplir muy bien este papel el actual gerente de la Mancomunidad, Santiago Palacios, mientras que en Lamas, Diana Cuesta, la actual gerente de planificación de la Municipalidad Provincial de Lamas, es la persona que ha sido elegida como Secretaria Técnica de la OLDER-Lamas.

tratando de enlazarlos con otros actores y dinámicas presentes en sus territorios; deberán estar bien informados al respecto de las políticas y programas con atención especial a lo emanado desde el Gobierno Regional; deberán transmitir lo relevante a los actores: posibles oportunidades de mercados, espacios de actuación y financiaciones disponibles. Para el cumplimiento de sus objetivos deberán dotarse de dos herramientas:

- a. Listado de actores: en ambos territorios se lograron crear aunque deben ser permanentemente actualizados y mejorados. El listado es importante pues el enfoque territorial implica una interacción constante con los actores.
 - b. Banco de proyectos (en marcha o no). Se han hecho investigaciones en los dos territorios para conseguir proyectos viables y nuevas ideas. Algunos de ellos responden en lo esencial a ideas pertinentes para el territorio y podrían ser reformularlos desde la visión del enfoque territorial.
- v. En el caso de Ayabaca, el proceso arrancó con un importante elemento a su favor y es que ya existía una estructura organizada (la Mancomunidad del Señor Cautivo de Ayabaca) y una tradición fuerte de trabajo con la comunidad. Parte del trabajo de PIDERAL ha consistido en reorientar la estructura interna de la Mancomunidad hacia un modelo donde se diese más importancia y capacidad a la denominada Conferencia Ciudadana, un órgano que hasta ahora había permanecido adormecido pero que en lo esencial sintoniza con el enfoque territorial ya que sirve para ordenar la confluencia de intereses de actores públicos, privados y de la sociedad civil. Pese a los avances obtenidos, el proceso en Ayabaca requiere de atención singular pues, por un lado, las instancias políticas locales (Alcaldes y Regidores de Lagunas y Ayabaca especialmente), según se ha podido comprobar, mantienen mucho recelo con respecto a la Mancomunidad. Por otro lado, la presencia histórica de actores de cooperación (agencias y ONGs) ha generado algunas malas prácticas y han convertido los talleres en eventos retóricos de participación donde se convoca a los actores de manera casi ceremonial y donde es claro no se consigue participación real. Es justo decir que el presidente de la Mancomunidad y su gerente son, probablemente, las personas más sensibles al discurso de PIDERAL y sus mejores aliados.
- vi. Los equipos de trabajo en terreno han trabajado en el marco de importantes proyectos y agencias de desarrollo (USAID y AECID). Sin embargo, la metodología del enfoque territorial contiene algunos elementos nuevos (seguramente los más distintivos con respecto a otras metodologías) como la importancia de implicar a los actores privados y la capacidad de visualizar el territorio de manera innovadora (“re-descubrir el territorio”) que no han sido fáciles de entender por parte de los técnicos. Una buena definición de términos de referencia definiendo producto entregables y una capacitación previa a la ejecución efectiva del proyecto tal vez hubiesen mejorado los niveles de desempeño de los técnicos en terreno.
- vii. La modalidad de misiones de corto plazo (una semana por territorio) para realizar tareas de asistencia técnica es probable que presente

algunas limitaciones. Es difícil visualizar otras alternativas viables para el proyecto pero, tal vez, menos misiones pero más prolongadas (entre 1 y 3 meses) hubiesen conseguido mejor “asistencia técnica”. La teoría dice que las misiones cortas debieran estar más orientadas a productos entregables (consultorías) y en un proceso como el de PIDERAL posiblemente no es lo que mejor se ajuste. Las misiones cortas de asistencia técnica tal vez hubiesen sido más productivas si se parte de una situación donde hay una fuerte compenetración previa entre el consultor internacional y el equipo de trabajo que está en el terreno.

- viii. Hay una pregunta muy pertinente a la que se ha intentado dar respuesta en los talleres desarrollados y, en general, en el trabajo con los beneficiarios más directos: ¿para qué se necesita una OLDER?. El consultor ha utilizado la imagen del embudo³⁰ para tratar de hacer entender de la manera más gráfica posible qué valor añadiría una OLDER a los territorios donde se ha intervenido. La imagen parece haber funcionado, especialmente en el territorio de Lamas, donde parece que se siente la necesidad de simplificar las muchas instancias sectoriales que se han ido creando en los últimos años.

Más detalles sobre lecciones o conclusiones en los informes contenidos en los anexos 7.1, 7.2 y 7.3

