

PROCOMPITE, una estrategia para la competitividad de los pequeños productores rurales en el Perú*

PROCOMPITE, a strategy for the competitiveness of small rural producers in Peru

Resumen

El fortalecimiento de las cadenas productivas es un gran desafío para los tres niveles de gobierno. Si bien el Estado ha dado diversas muestras de interés a través de estrategias e iniciativas para el cierre de brechas en el sector productivo, no han sido suficientes para alcanzar resultados significativos que mejoren la competitividad de los pequeños productores rurales y logren su consolidación en el mercado para la mejora de la calidad de vida de sus familias. El presente caso aborda la estrategia PROCOMPITE, un fondo concursable creado por el Estado para financiar proyectos productivos que busca promover el desarrollo económico local y regional con la particularidad de autorizar que los gobiernos subnacionales destinen un porcentaje de su presupuesto para cofinanciar los planes de negocio. Para comprender mejor la problemática que la estrategia espera contrarrestar, conoceremos a los productores de la hipotética región de Vizcayán Alto. Asimismo, presentamos algunos aspectos de su implementación a través de la gestión realizada en el Gobierno Regional Cusco entre 2019 y lo que va de 2022 con el propósito de compartir los resultados positivos, oportunidades de mejora y una propuesta de solución a partir de su experiencia con PROCOMPITE.

Palabras clave: PROCOMPITE, competitividad, cadenas productivas, productores rurales, agentes económicos organizados.

* Elaborado por Karina Ascencios, revisado y editado por Magaly García, Alejandro Ponce y Juan José Cuya para la Escuela Nacional de Administración Pública. Correo electrónico: casos-enap@servir.gob.pe. Los datos han sido modificados con la finalidad de proteger la confidencialidad de los protagonistas. Agradecemos la información proporcionada por el economista Angel Elías Paullo Nina, gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional Cusco, mediante la entrevista realizada el 17 de mayo de 2022.

Abstract

The strengthening of productive chains is a great challenge for the three levels of government. Although the State has shown various signs of its interest through strategies and initiatives to close gaps in the productive sector, they have not been sufficient to achieve significant results that improve the competitiveness of small rural producers and achieve their consolidation in the market in order to improve the quality of life of their families. This case deals with the PROCOMPITE strategy, a competitive fund created by the State to finance productive projects that seeks to promote local and regional economic development with the particularity of authorizing subnational governments to allocate a percentage of their budget to co-finance business plans. To better understand the problem that the strategy hopes to counteract, we will meet the producers of the hypothetical region of Vizcayán Alto. Likewise, we present some aspects of its implementation through the management carried out in the Cusco Regional Government between 2019 and so far in 2022 with the purpose of sharing the positive results, opportunities for improvement and a solution proposal based on your experience with PROCOMPITE.

Keywords: PROCOMPITE, competitiveness, productive chains, rural producers, organized economic agents.

Crianza de cuyes en Vizcayán Alto

La provincia de Vizcayán Alto tiene un clima templado que favorece el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas durante todo el año. Actualmente, tiene una buena relación con las provincias aledañas con las que ha suscrito acuerdos que contribuyen a su desarrollo respetando la cultura y el medioambiente de todos. Su población ha crecido durante los últimos 20 años hasta llegar a los 100 mil habitantes.

La principal actividad económica de Vizcayán Alto es agropecuaria, en la que predomina la cadena productiva de lácteos. Sin embargo, existen muchas familias dedicadas a la crianza de animales menores como gallinas, ovejas y cuyes para consumo propio, y el excedente es destinado a la comercialización en el mercado de la comunidad.

Este es el caso de la familia de Fernando Cahuana, quien junto a su esposa Urpi y sus tres hijos se dedican a la crianza de cuyes. Dentro de su casa han acondicionado una habitación y una parte de la cocina para colocar a estos pequeños animales. Con ello, aseguran la fuente proteica

en la dieta de la familia y gracias a la venta de cuyes en el mercado local, cuentan con una modesta fuente de ingresos adicionales. Fernando se ‘recursea’ en trabajos eventuales en obras de construcción de las provincias vecinas para tener otros ingresos. De esa manera su esposa e hijos asumen el cuidado de los cuyes durante su ausencia. Sin embargo, ellos desean sacar adelante el negocio familiar para que Fernando no tenga que alejarse por tanto tiempo.

Las familias de la zona crían a sus cuyes en condiciones similares, algunos tienen galpones y otros están dentro de casa, como los Cahuana. Esta actividad es realizada gracias al conocimiento que ha sido replicado durante años en el núcleo familiar. En este proceso de crianza no se han incorporado criterios técnicos para la mejora de la productividad, como por ejemplo el uso de productos veterinarios, alimento balanceado o la separación de ejemplares por sexo, tamaño, edad, etc.

En estas circunstancias, las familias de Vizcayán Alto no han logrado un crecimiento productivo que les permita aprovechar al máximo sus tierras, sus animales, así como las nuevas vías de comunicación de la región, las cuales facilitarían la comercialización al acercarlos a otras ciudades. Por este motivo, Urpi y Fernando, junto a un grupo de veinte vecinos, han decidido organizarse para emprender sus pequeños negocios en condiciones adecuadas y así evitar que sigan ocurriendo desgracias como lo vivido por su vecino, quien poseía 100 cuyes y perdió 85 debido a una enfermedad mortal que no pudieron controlar.

Estas familias organizadas acudieron al municipio local y provincial para informarse sobre programas o iniciativas que los ayuden a mejorar la condición de sus pequeños negocios. A partir de ello, han asistido a ferias informativas y talleres impartidos tanto por el Estado como por algunas ONG, lo que les ha permitido conocer sobre aspectos empresariales generales y sobre los proyectos que se vienen trabajando para el cierre de brechas, pero que no se concretan por falta de presupuesto.

En uno de los talleres, agricultores de las comunidades vecinas les han comentado sobre un crédito agropecuario impulsado por el Ejecutivo. Sin embargo, en Vizcayán Alto no tienen mucha confianza en el sistema crediticio y piensan que es demasiado papeleo si eventualmente no cumplen con los requisitos. Además, tienen muchas dudas, sobre todo después de las restricciones y dificultades que ha significado la pandemia:

—Uy, vecino, seguro piden muchos papeles para ese crédito. En la radio no han informado nada. ¿Cómo funcionará? Fíjese que no es un bono: hay que devolverlo y todavía no nos recuperamos de la pandemia.

—Tienes razón, vecino. Yo me he quedado con mi pequeña cosecha de papas. No pude vender nada en la pandemia y ahora por la papa quieren pagar muy poco. Por eso estoy sembrando alfalfa y voy a criar mis cuyes.

Después de algunos meses, la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto llegó al distrito de Fernando para brindar una capacitación exclusiva sobre la crianza de cuyes y para facilitarles algunos materiales que habían logrado gestionar con apoyo de la empresa privada y la universidad de la región. Esta visita fue muy importante para las familias porque los motivó a concretar su conformación como un agente económico organizado (AEO). Esto les permitiría participar de diferentes iniciativas impulsadas por el municipio y el gobierno regional en beneficio de sus pequeños negocios.

En ese sentido, luego de seis meses de esta visita se reflejaron las mejoras en las condiciones de crianza de los cuyes de estas familias:

Tabla 1
Mejoras en la crianza de cuyes después de la capacitación

Antes	Después
No usaban comederos, bebederos, jabas, etc.	Los veinte criadores tienen comederos y bebederos
Solo dos criadores utilizaban suplementos vitamínicos para los cuyes	Quince criadores usan suplementos vitamínicos para los cuyes
Doce criadores solo los alimentan con forraje verde y los demás con alimento mixto	Los veinte criadores suministran alimento mixto
No usan productos veterinarios	Los veinte criadores usan productos veterinarios
Cinco criadores usan galpones	Los veinte criadores usan galpones
La mitad de criadores no comercializaba sus cuyes; solo eran para consumo humano	Los veinte criadores comercializan sus cuyes

Nota: Elaboración propia

La experiencia de Fernando Cahuana y sus vecinos muestra resultados positivos con la mejora en las técnicas de crianza y en la calidad de la producción de cuyes. Sin embargo, necesitan seguir creciendo e incorporar elementos tecnológicos en este proceso para que su esfuerzo y trabajo se reflejen en la mejora de la calidad de vida de sus familias y les permita salir de la situación de pobreza.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 1



Por ese motivo, las autoridades de Vizcayán Alto decidieron priorizar el uso de la estrategia de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE, lo que significó un gran desafío técnico y de coordinación para las oficinas de desarrollo económico, presupuesto, logística, asesoría legal y recursos humanos.

Para acceder a los beneficios de PROCOMPITE, los productores debían concursar presentando sus planes de negocio. Es así que Fernando Cahuana y sus vecinos concursaron en la cadena productiva de cuyes, y otros productores de su mismo sector concursaron en la cadena productiva de lácteos.

Después de superar todas las etapas del concurso se publicó la resolución que daba como ganador al plan de negocio de cuyes. Los socios estaban muy felices por el resultado pues había significado un esfuerzo de varios meses poder cumplir con las exigencias del concurso, familiarizarse con la web, llenar formularios y la elaboración del expediente completo del plan de negocio

La fase de ejecución es una de las más importantes de PROCOMPITE, pues se llevan a cabo las contrataciones de bienes y servicios. No solo los gestores de los planes de negocio de la Gerencia de Desarrollo Económico realizan coordinaciones sino los propios socios productores hacen seguimiento de los procesos de compra y velan porque todo se adquiriera a precio justo respetando las especificaciones técnicas establecidas en los planes de negocio. De esa forma cuidan el presupuesto otorgado, contribuyen con la transparencia del gasto y se obtienen los bienes y servicios adecuados para sus negocios:

—Buenos días, señorita Gisela, soy Fernando Cahuana del plan de negocio de cuyes. Quiero saber cómo va la compra de las balanzas electrónicas y de la peladora de cuyes.

—Señor Cahuana, buenos días, tiene que tener paciencia porque ha sido difícil conseguir proveedores formales para los bienes que ustedes necesitan. Es la primera vez que estamos comprando este tipo de bienes. Además, las especificaciones técnicas se han corregido varias veces.

—Pero, señorita, para nuestro plan de negocio se necesita comprar diez máquinas. A este paso, ¿cuándo vamos a terminar?

—Lo entiendo, señor Cahuana, pero ya le comenté a su gestora que con PROCOMPITE se ha triplicado mi trabajo y aquí en logística seguimos siendo la misma cantidad de personas. Tiene que esperar, por favor.

Durante esta fase surgieron algunas desavenencias entre el equipo de logística y el equipo de desarrollo económico. Sin embargo, lograron superar sus problemas de coordinación y sacar adelante los planes de negocio ganadores.

Lamentablemente, antes de poder concretar el lanzamiento de la segunda convocatoria, el gerente de desarrollo económico renunció a su cargo, lo que significó retrasos en la gestión. Para cubrir esa plaza, llegó un abogado y correligionario del alcalde. Después de unos días, el alcalde convocó una reunión con los directivos y al finalizar se quedó con el nuevo gerente para ver diversos temas de la Gerencia de Desarrollo Económico, entre ellos, PROCOMPITE.

—Necesito que evaluemos los resultados del primer PROCOMPITE y todo lo que implicó la gestión. Con esa información voy a decidir si seguimos con la segunda convocatoria o si es mejor reorientar esfuerzos.

Finalmente, el alcalde decide no convocar un segundo PROCOMPITE, pues si no logra impactar en un mayor número de ciudadanos su partido político tendrá menos posibilidades de ganar las próximas elecciones. En tanto, seguirán con ferias informativas y asistencia técnica para paliar las demandas de la población a pesar de la gran expectativa generada en los pequeños productores, quienes esperaban una siguiente convocatoria para concursar.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 2



Una estrategia de financiamiento para la competitividad: PROCOMPITE

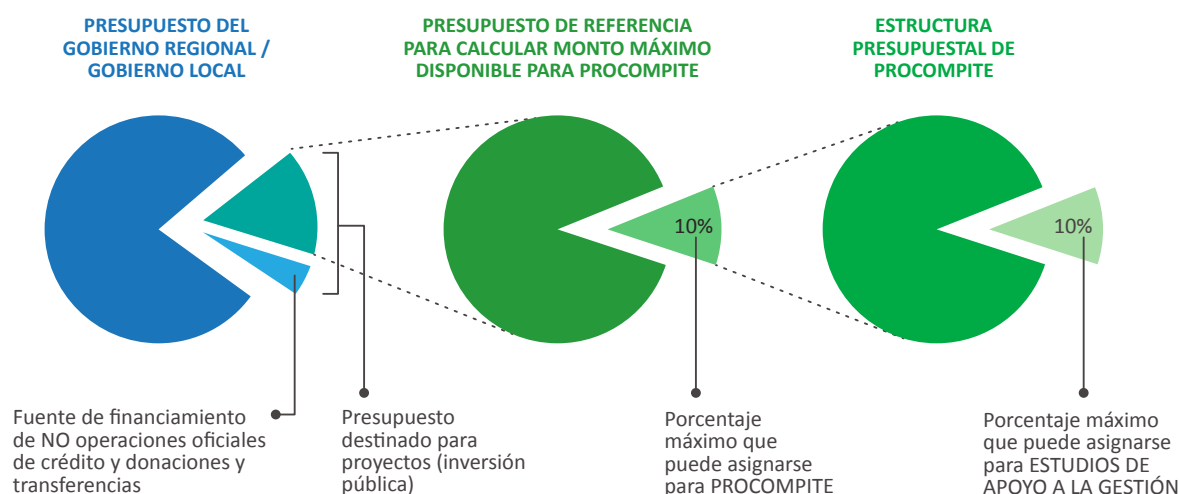
El caso de la región de Vizcayán Alto es el de muchos pequeños productores agropecuarios de nuestro país que enfrentan la problemática del bajo nivel de competitividad, falta de fuentes de financiamiento e insuficiente participación del Estado y la empresa privada. Son diversas las iniciativas y estrategias desarrolladas para la mejora de las condiciones de los pequeños productores rurales, sin embargo, no están orientadas a capitalizar las iniciativas de negocio. Por

ello, a continuación, conoceremos en qué consiste la estrategia de Apoyo a la Competitividad Productiva - PROCOMPITE y sus principales características.

En marzo de 2009 se publica la Ley 29337, que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva. De esta manera, el Estado busca promover el desarrollo económico regional y local a través del fortalecimiento de las cadenas productivas en aquellas zonas de mayor pobreza donde la inversión privada no tiene presencia o no ha sido significativa.

Sin embargo, esta iniciativa no es obligatoria; las autoridades de cada gobierno regional y gobierno local podrán decidir si utilizan hasta el 10 % del presupuesto que tienen destinado a proyectos para el cofinanciamiento de las iniciativas de negocio. En ese sentido, la disposición de estos recursos y todo lo que involucra su gestión es una decisión política que recae en los alcaldes y gobernadores regionales. En la figura 1, se detalla el uso de los recursos.

Figura 1
Recursos PROCOMPITE



Fuente: Tomado de Directiva General para la Gestión y Desarrollo de PROCOMPITE en gobiernos regionales y locales (Directiva General N° 001-2021-Produce-DVMYPE-I-DGE), por Ministerio de la Producción, 2021. (<https://bit.ly/3aT96x3>)

PROCOMPITE, como fondo concursable, promueve la asociatividad, en tanto sus beneficiarios son los agentes económicos organizados (AEO) que pueden pertenecer a los sectores agrario, pecuario, pesca, turismo, industria, servicios, etc. Un agente económico organizado puede ser

un grupo de personas naturales organizadas o personas jurídicas¹, quienes son los llamados a concursar y presentar sus iniciativas de negocio con las siguientes características:

- Estar ubicado en una zona priorizada y que corresponda a una cadena productiva priorizada con enfoque territorial.
- Demostrar que será una mejora para la capacidad productiva, competitiva y sostenible.
- Demostrar que será una mejora tecnológica y/o de innovación para el negocio.
- Demostrar que los AEO tendrán empleo e ingresos dignos.
- Estar ubicado en una zona donde la inversión privada es insuficiente.
- No debe existir otra iniciativa con los mismos objetivos y en la misma localización.
- Demostrar que es técnicamente viable, rentable y sostenible en el tiempo.
- No debe tener efectos ambientales negativos significativos.

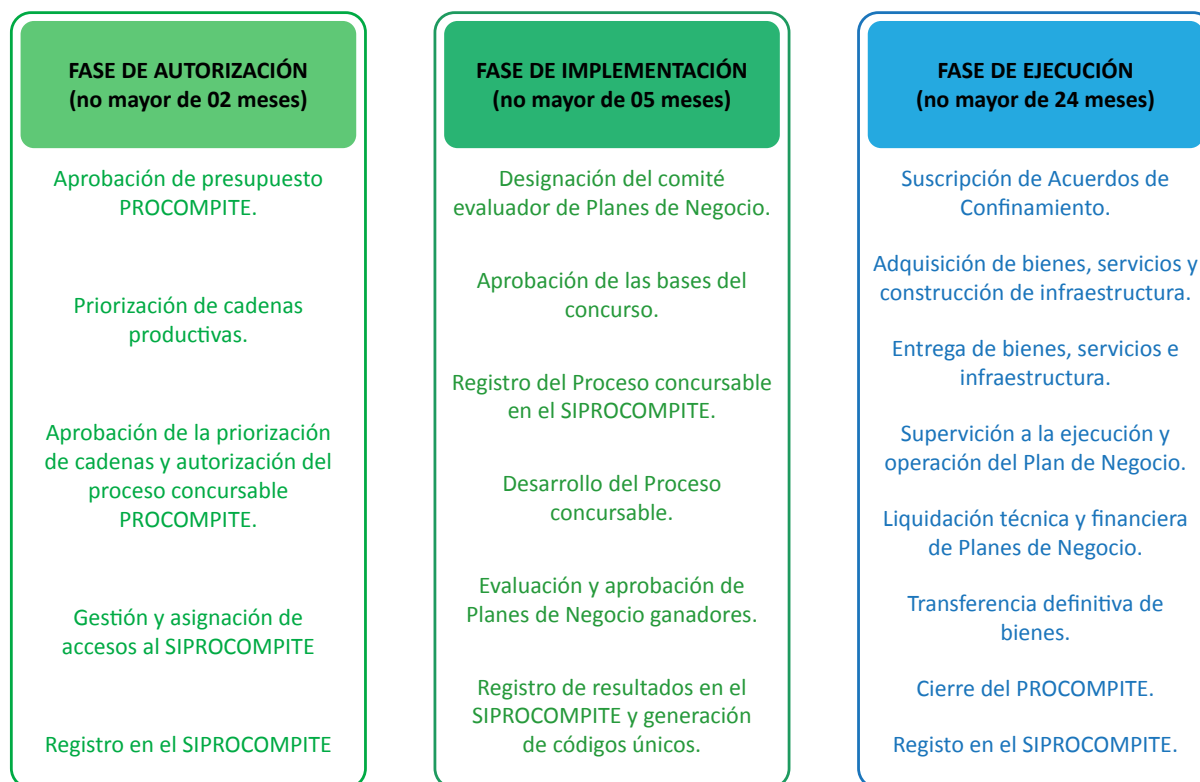
Dentro de cada gobierno subnacional, la Gerencia de Desarrollo Económico tiene un rol protagónico en el uso de PROCOMPITE. En primer lugar, se encarga de elaborar el estudio de sustento para que la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) autorice la gestión de PROCOMPITE. Después, gestiona y acompaña todo el proceso: debe elaborar y aprobar las bases del concurso, conformar el comité evaluador, gestionar la aprobación presupuestal y la aprobación de la resolución con las iniciativas de negocio ganadoras. Asimismo, gestiona la ejecución de las inversiones (contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios), acompaña y sigue su operatividad y el cumplimiento de obligaciones de los AEO para finalmente evaluar los resultados en el nivel de gobierno correspondiente. En tanto, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) se encarga de evaluar los resultados e impacto a nivel nacional.

Para comprender mejor debemos tener en cuenta que el proceso de gestión de PROCOMPITE está conformado por tres fases: i) fase de autorización, ii) fase de implementación y iii) fase de ejecución, cada una con sus propios procesos:

1 AEO personas naturales: están conformadas como mínimo por 25 socios y representadas por una Junta Directiva integrada como mínimo por un presidente, un secretario y un tesorero, los cuales serán acreditados mediante el acta de la asamblea general de constitución, certificada por un notario o, en su defecto, por el juez de paz de la jurisdicción correspondiente.

AEO personas jurídicas: en sus diferentes modalidades de organización, conforme a la Ley General de Sociedades o al Código Civil. Se recomienda priorizar organizaciones empresariales con fines de lucro (Rosales, O.R., s.f.).

Figura 2
Fases y procesos en la gestión y desarrollo de PROCOMPITE



Fuente: Tomado de Directiva General para la Gestión y Desarrollo de PROCOMPITE en gobiernos regionales y locales (Directiva General N° 001-2021-Produce-DVMYPE-I-DGE), por Ministerio de la Producción, 2021. (<https://bit.ly/3aT96x3>)

PROCOMPITE no entrega dinero de manera directa a los AEO ni permite gastos de operación o mantenimiento, sino que se realiza una transferencia de bienes y servicios para cubrir la inversión que ha sido solicitada en los planes de negocio. Los planes de negocio ganadores obtienen hasta el 80 % del financiamiento en la categoría A, 70 % en la categoría B, y hasta el 50 % en la categoría C². Es decir, si el plan de negocio ganador requiere S/ 100 000, el gobierno regional o local financiará S/ 80 000 y los S/ 20 000 restantes serán cubiertos entre los socios del AEO.

2 De acuerdo con la Directiva General N° 001-2021-PRODUCE-DVMYPE-I-DGDE tiene tres categorías:

Categoría A: dirigida a los AEO integrados por un mínimo de diez miembros que desarrollan negocios en cualquiera de las cadenas productivas priorizadas, los cuales pueden acceder a un cofinanciamiento no menor de S/ 80 000 y no mayor de S/ 160 000 por Plan de Negocio. Los AEO aportan una contrapartida total no menor del 20 % del monto total del Plan de Negocio, conformada por una contrapartida monetaria no menor del 5 %.

Categoría B: dirigida a los AEO en sus diferentes modalidades de organización, constituidos bajo la forma de personas jurídicas que acrediten, al menos, un año de existencia y que desarrollan negocios en cualquiera

De 2009 a 2020 se han ejecutado S/ 1006 millones a través de PROCOMPITE en 251 gobiernos regionales y locales, y se ha beneficiado a 5280 AEO, que comprenden a “171 887 beneficiarios finales que desarrollan actividades en los sectores agrícola (39 %), pecuario (27 %), agroindustria (20 %), turismo (6 %), pesca (5 %) y otros (3 %)” (Ministerio de la Producción, 2022).

La experiencia con PROCOMPITE en el Gobierno Regional de Cusco

A través del Primer Programa de Innovación para la Transformación del Estado³, dictado en la Escuela Nacional de Administración Pública–ENAP, se identificó la experiencia del Gobierno Regional de Cusco con el uso de PROCOMPITE.

El actual equipo de la Gerencia de Desarrollo Económico participó del programa formativo y como parte del trabajo final presentaron una propuesta de solución al problema público que identificaron en una de las fases de gestión de PROCOMPITE. Asimismo, a través de la exposición y de una entrevista realizada al grupo de trabajo fue posible conocer la estrategia de desarrollo económico territorial planteada por el Gobierno Regional de Cusco. Para contextualizar la experiencia, el gerente de desarrollo económico del Gobierno Regional de Cusco explica que en la región se dio inicio a una cultura en pro del desarrollo económico territorial entre 2000 y 2003. Señala que esto fue posible en el marco de la política de descentralización y gracias al trabajo realizado entre el gobierno regional, gobiernos locales y la cooperación internacional a través de diversas ONG, entre las que destaca el Centro Guamán Poma de Ayala. Este trabajo fue reforzado con la participación de gremios como la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú–REMURPE y la Asociación de Municipalidades del Perú–AMPE. Puede considerarse un reflejo de ello el número de municipalidades que cuentan con Gerencias de Desarrollo Económico en esta región, donde podemos identificar que de las 112 municipalidades por lo menos 100 cuentan con una oficina de desarrollo económico.

de las cadenas productivas priorizadas, a fin de acceder a un monto de cofinanciamiento no menor de S/ 80 000 y no mayor de S/ 350 000 por Plan de Negocio. Los AEO aportan una contrapartida total no menor del 30 % del monto total del Plan de Negocio, conformada por una contrapartida monetaria no menor del 10 %.

Categoría C: Dirigida a los AEO integrados por un mínimo de veinte miembros, que desarrollan negocios en cualquiera de las cadenas productivas priorizadas, que acrediten, al menos, un año de existencia y ventas anuales no menor de 5 UIT y no mayor de 1000 UIT, a fin de acceder a un monto de cofinanciamiento no menor de S/ 100 000 y no mayor de S/ 1 000 000 por Plan de Negocio. Los AEO aportan una contrapartida total, no menor del 50 % del monto total del Plan de Negocio, conformada por una contrapartida monetaria no menor del 20 % (Ministerio de la Producción, 2021).

- 3 El Primer Programa de Innovación para la Transformación del Estado se realizó en 2021 con el objetivo de potenciar competencias innovadoras y de liderazgo en los directivos públicos. La primera promoción del programa estuvo conformada por directivos, ejecutivos y coordinadores en servicio de las regiones La Libertad, Moquegua, Arequipa, Lima, Tacna, Junín, Apurímac, Ucayali, Cajamarca, Lima provincias y Cusco.

Asimismo, señala que hubo una oferta académica importante sobre especializaciones en temas de desarrollo económico territorial en la región, lo que ha podido influir en las competencias de los servidores civiles que tienen la oportunidad de trabajar sobre estos temas en las diferentes entidades públicas.

En ese contexto, los servidores civiles que han tenido experiencia profesional en una gerencia de desarrollo económico y luego asumen cargos directivos en un gobierno subnacional ingresan con conocimiento de la problemática de los pequeños productores y puede ser un factor importante para que prioricen el uso de PROCOMPITE.

Tal es el caso del Gobierno Regional de Cusco, que en 2019 inició dos líneas de trabajo importantes en esta materia. En primer lugar, implementaron la Agencia Regional de Desarrollo Económico, que busca generar espacios de acción colectiva entre el sector público, el sector empresarial, la academia y la sociedad civil, que participan de manera activa en el fortalecimiento del proceso de desarrollo económico territorial. Las decisiones que se toman en la agencia tienen un carácter vinculante para el Gobierno Regional de Cusco y para los demás integrantes.

En segundo lugar, ese mismo año pusieron en marcha la Estrategia de Promoción del Desarrollo Económico Territorial del Gobierno Regional de Cusco, que promueve el trabajo conjunto, asignación de recursos, articulación y complementariedad de acciones entre empresas (grandes, medianas, pequeñas y microempresas), asociaciones de productores, emprendedores, proveedores de bienes y servicios, instituciones públicas de los tres niveles de gobierno, sociedad civil, sector académico, centros tecnológicos y de innovación, entre otros, con el propósito de lograr que las diversas cadenas productivas estratégicas y los sistemas económicos territoriales alcancen la ansiada competitividad.

En la tabla 2 se presentan los instrumentos utilizados para el despliegue de la estrategia, entre los cuales se encuentra PROCOMPITE.

En este contexto, el Gobierno Regional de Cusco inició PROCOMPITE en 2020 bajo el marco del Decreto Supremo N° 130-2012-EF. A partir de abril de 2021 se aprobó la Directiva General N° 001-2021-Produce-DVMYPE-I-DGE, vigente en la actualidad.

Tabla 2
Instrumentos de la Estrategia de Promoción del Desarrollo Económico Territorial del
Gobierno Regional de Cusco

Instrumentos gestionados de manera exclusiva por el Gobierno Regional de Cusco	Instrumentos gestionados con la Agencia Regional de Desarrollo Económico
<p>Invierte.pe Innovación y tecnología: mejoramiento y ampliación del servicio de fomento a la innovación para el sector productivo en la región Cusco</p> <hr/> <p>Proyectos sectoriales: Alpacas II, Vicuñas, inclusión productiva Maíz, Apícola, Cítricos Proyectos de turismo: Raqchi, San Pedro, Pallcoyo y otros.</p> <hr/> <p>Centro de Innovación y Servicios Empresariales “Emprende Cusco” – CISE Refuncionalización de infraestructuras productivas del gobierno regional (desarrollo de prototipos y transferencia de innovaciones)</p> <hr/> <p>Sistemas económicos territoriales: hilos de camélidos sudamericanos, cacao chuncho, quinua, lácteos, paltos, cuyes, Villa Industrial Cachimayo, Parque Agroindustrial Urubamba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PROCOMPITE • Dinamización del Ecosistema Regional de Innovación y Emprendimiento - DERCUSCO • Desarrollo de zonas industriales – Ley PITES • Marca Cusco • FondeCusco • Grupos de trabajo: Ministerio de la Producción, municipios, universidades, empresa privada, ONGs y sociedad civil

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la *Estrategia de Promoción del Desarrollo Económico territorial - COMPITES* por el Gobierno Regional de Cusco. Unidad de PROCOMPITE (comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En el marco del trabajo realizado con la Agencia Regional de Desarrollo Económico se impulsó la selección de las cadenas productivas de cacao chuncho, hortalizas, paltos, fibra de alpaca y cuyes. Al concurso se presentaron 313 planes de negocio de los que resultaron ganadores 37.

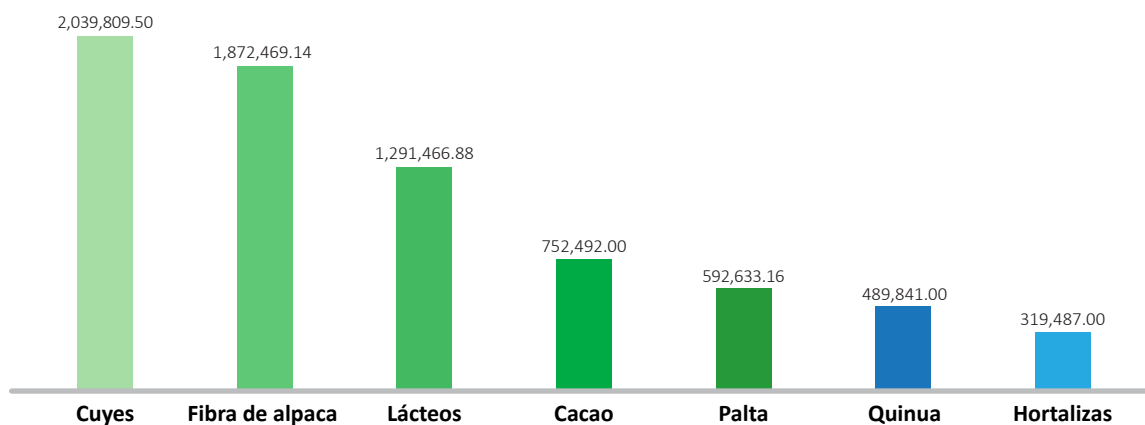
El presupuesto que el Gobierno Regional de Cusco destinará para cofinanciar los 37 planes de negocio ganadores es de S/ 7 358 198.68, monto que beneficiará a los productores de las provincias de Acomayo, Quispicanchi, La Convención, Cusco, Calca, Anta, Urubamba, Espinar, Canas, Paucartambo, Chumbivilcas y Canchis. De esta manera se dinamiza la actividad económica con un total de S/ 12 151 004.04, considerando los S/ 4 791 805.36 que los agentes económicos organizados asumen en contraparte.

En los en las figuras 3 y 4 se detalla el presupuesto que el Gobierno Regional de Cusco ha asignado por cadena productiva y el número de empleos directos e indirectos generados.

Los empleos directos son aquellos que los beneficiarios de los agentes económicos organizados realizan y los empleos indirectos son lo que cumplen los proveedores de materiales, equipos, productos sanitarios, vendedores intermediarios, etcétera.

Figura 3

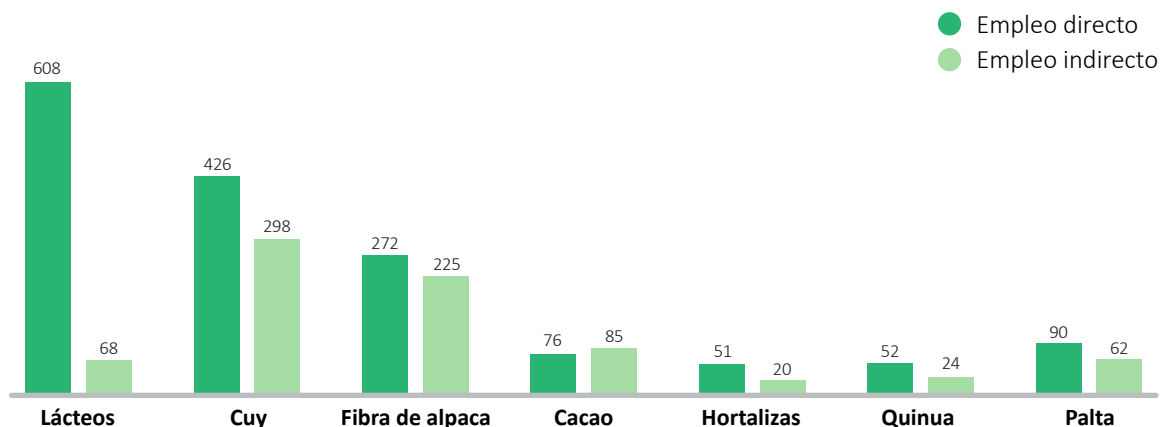
Monto en soles del presupuesto otorgado por el Gobierno Regional de Cusco por cadena productiva



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de *Indicadores PROCOMPITE* por el Gobierno Regional de Cusco. Unidad de PROCOMPITE (comunicación personal, 3 de julio de 2022).

Figura 4

Número de empleos directos e indirectos generados por cadena productiva



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de *Indicadores PROCOMPITE* por el Gobierno Regional de Cusco. Unidad de PROCOMPITE (comunicación personal, 3 de julio de 2022).

El PROCOMPITE del Gobierno Regional de Cusco priorizó el eslabón de transformación dentro de la cadena productiva, con lo cual se espera dar un valor agregado a los productos. Es decir, no solo pensar en el eslabón del insumo y detenerse en la implementación de galpones para los cuyes, por ejemplo, sino que además de ello los productores puedan contar con herramientas y equipos que les permitan dar un valor agregado, como sucede en la zona de Acomayo, donde tienen una gran producción de cuyes, pero antes de PROCOMPITE solo eran comercializados vivos. Ahora, gracias al cofinanciamiento, han implementado plantas para su transformación y la carne de cuy es empacada al vacío en condiciones sanitarias adecuadas. Asimismo, en Calca, el cuy es transformado en jamón y en salchicha, y en el mismo Cusco se ha fortalecido una empresa dedicada a la producción y comercialización de nuggets de cuy.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 3



Por otro lado, si bien el Gobierno Regional de Cusco ha logrado importantes cambios en las cadenas productivas que ha priorizado, no ha sido un camino exento de dificultades. Ejemplo de ello es la experiencia de la familia Inti en la cadena de cacao chuncho que presentamos a continuación.

El negocio familiar Inti está conformado por socios que son los padres, hermanos e hijos de una misma familia dedicada a la producción del cacao. Ellos ganaron el PROCOMPITE en 2020 con una iniciativa de negocio vinculada a la adquisición de maquinarias y equipos de última generación para la producción de chocolates de taza y derivados.

Esta empresa compra el cacao a treinta productores de la selva cusqueña, por ello su plan de negocio incluyó insumos y equipos que facilitan el trabajo de sus proveedores y así todos obtienen mejoras. Esto la convierte en una empresa *tractora*, es decir, su crecimiento *jala* a otras empresas a crecer junto a ella y de esa forma se benefician más familias.

Los Inti, junto al equipo técnico de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco, enfrentaron algunos problemas durante la fase de ejecución de PROCOMPITE, pues la dinámica propia de la gestión logística contravino los plazos que se establecieron en el plan de negocio y esto afectó su operatividad. Lo que sucedió es que en el plan de negocio se estableció un periodo de ejecución de 120 días con un monto de inversión de 365 mil soles, de

los cuales el Gobierno Regional financió 180 mil para la compra de una clasificadora de cacao, una tostadora, una descascaradora y un molino de cacao por un valor S/ 103 mil.

Como sabemos, los plazos para las diferentes compras públicas están establecidos en la normativa de la Ley de Contrataciones; sin embargo, todos los usuarios hemos experimentado demoras para las compras de bienes o prestación de servicios sea por montos hasta las 8 UIT o superiores a ellas. En el caso de los Inti, la progresión del proceso de compra de su maquinaria se dio de la siguiente manera:

- Requerimiento : 4 de febrero de 2021
- Primera convocatoria : 4 de junio de 2021 (desierto)
- Segunda convocatoria : 28 de junio de 2021 (desierto)
- Tercera convocatoria : 26 de julio de 2021 (desierto)
- Cuarta convocatoria : 17 de agosto de 2021 (buena pro)
- Postor ganador : 15 de octubre de 2021
- Fecha de entrega de maquinarias: 14 de diciembre, pero el postor pide ampliación de plazo de 25 días
- Resolución de nulidad : marzo 2022 (el proveedor no entrega los bienes, el proceso se retrotrae a cero)
- Primera convocatoria : 23 de mayo de 2022 (desierto)
- Segunda convocatoria : 30 de junio de 2022 (convocado en la plataforma SEACE)

El proceso a la fecha, tiene una duración de 515 días, es decir, más del doble de plazo previsto en el plan. Los chocolates de taza para las fiestas de navidad y de año nuevo se perdieron para esta familia en 2021 y corren el mismo riesgo en 2022.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 4



¿Cómo afectó la pandemia por la Covid-19 al concurso de PROCOMPITE?

La normativa establece que los beneficiarios tienen un plazo de dos años para la ejecución de su plan de negocio. En el contexto de pandemia este periodo se vio afectado debido a que los agentes económicos organizados tuvieron dificultades para cumplir con la contrapartida para financiar el proyecto, pues deben cubrir el 20 % o el 50 % del presupuesto, según su categoría,

lo que representa un monto importante de dinero que por la crisis de la Covid-19 no tuvieron posibilidad de cubrir y se generaron retrasos en todo el proceso. Además, la pandemia generó una inflación que impactó en los precios de los equipos y maquinarias que tuvieron una subida del 20 % al 30 %. Del mismo modo, todo lo relacionado a la compra de bienes importados agudizó el problema.

Si bien existieron dificultades, estas han sido superadas y la mayoría de planes de negocio beneficiarios están terminando el periodo de ejecución. Sin embargo, era necesario conocer la experiencia de la familia Inti para comprender la propuesta de solución que el equipo de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco ha planteado para favorecer la gestión y el logro de objetivos.

Como se ha podido establecer, la Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto y el Gobierno Regional de Cusco enfrentaron dificultades similares para contratación de bienes y servicios en sus respectivos PROCOMPITE. Sin embargo, la gestión de cada autoridad se contrapone cuando se trata de decidir sobre el fortalecimiento y continuidad de la estrategia. En Vizcayán Alto prevalecieron los intereses particulares y la falta de gestión para generar alianzas. De otro lado, el Gobierno Regional de Cusco muestra alternativas bajo una estrategia más amplia y ambiciosa como parte de la corriente del desarrollo productivo que caracteriza la región y que podría ser de utilidad para la réplica o adecuación en otras entidades.

Una propuesta para la mejora de la gestión

El Programa de Innovación para la transformación del Estado de la ENAP busca que los participantes co-creen propuestas para resolver problemas públicos, a partir de la identificación de necesidades ciudadanas y elaboren prototipos para que posteriormente sean escalados en sus entidades y así generar valor público. En ese sentido, el equipo de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco propuso una solución a la demora del proceso de compra durante la etapa de ejecución de PROCOMPITE. Cabe precisar que esta es la problemática principal que ha identificado el grupo de trabajo a partir de su experiencia; sin embargo, la implementación de la estrategia PROCOMPITE puede verse afectada —aunque en menor medida— por otros factores, como la alta rotación de personal o dificultades generadas por la baja calidad de los expedientes que corresponden a los planes de negocio en la etapa de formulación y que se arrastran hasta su ejecución. Estas dificultades dependen también de las particularidades de cada entidad.

En esa línea, se proponen dos alternativas de solución:

- La primera propone ejecutar los planes de negocio bajo la modalidad de administración indirecta prevista en la Ley de Contrataciones. De esa manera, se podría contratar a un operador privado para que ejecute todo un paquete de planes de negocio vinculados a una misma cadena productiva. Esto se hace en obras públicas como la construcción de un colegio, en la cual el gobierno regional ya no contrata obreros ni compra las bolsas de cemento, fierro y demás materiales, sino que, mediante un proceso de contratación pública, una empresa privada se encarga de construir el colegio y se paga a la empresa a partir de la valorización del avance físico de la obra. En este caso se podrían reducir los tiempos de ejecución de los planes de negocio al evitar comprar uno a uno los bienes y servicios considerados en el plan de negocio. Además, se podrán conseguir bienes y servicios a precios más competitivos y el agente económico organizado tendría un mayor abanico de alternativas. Para hacer viable esta propuesta se requiere precisiones y ajustes en los formatos y componentes de los planes de negocio que consideren las utilidades que esperan obtener los operadores privados. En base a estos ajustes y precisiones emitidas por el ente rector (Ministerio de la Producción y Ministerio de Desarrollo Agrario), el Gobierno Regional de Cusco propone elaborar una directiva interna que flexibilice la modalidad de compra para solucionar el problema público.
- La segunda alternativa es una solución más eficiente y se sustenta en que los procesos de compra deben estar más vinculados al ámbito privado, pues se trata de bienes y servicios de carácter privado. En ese entender, el agente económico organizado puede decidir a qué proveedor comprar y el estudio de mercado sería más rápido, pero con el respaldo del gobierno regional o local, es decir, salir del marco de la norma de contrataciones del Estado porque el retraso en las compras va a persistir y ese es el punto crítico. Para ello, la adquisición de bienes y servicios se debe dar en el marco de un “núcleo ejecutor” integrado por representantes del agente económico organizado y del gobierno regional (este último con fines de monitoreo y supervisión para garantizar los bienes y servicios establecidos en el plan de negocio).

En esta segunda alternativa y de acuerdo con la experiencia de Cusco, este núcleo ejecutor debe considerar un representante de la Agencia Regional de Desarrollo Económico. No se descarta avanzar un poco más y establecer el mecanismo de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) para la ejecución de los planes de negocio, ya que esta modalidad ha demostrado eficiencia y eficacia en proyectos de gran envergadura, como el Proyecto Especial para los Juegos

Panamericanos 2019 y el proyecto Reconstrucción del Norte. De esta manera, las compras de bienes y servicios se hacen en una dinámica privada que garantiza la rapidez en la ejecución sin dejar de lado el seguimiento de parte de los gobiernos regionales y locales y las instancias que estén institucionalizadas en cada territorio.

En ese sentido, la primera alternativa requiere ajustes normativos de menor envergadura, mientras que la segunda requiere cambios más sustanciales.

Finalmente, el GORE Cusco proyecta trabajar un Fondo de Desarrollo para el Cusco mediante un fideicomiso regional para constituir un fondo en materia de innovación que incluye a PROCOMPITE y otras iniciativas, para ello se está impulsando cambios normativos en ese sentido con el Ministerio de la Producción y otros ministerios. En tanto, se preparan los informes y el sustento para que mediante una ordenanza regional se pueda iniciar la creación del mencionado fideicomiso.

Reflexiones finales

Desde su aprobación, la estrategia PROCOMPITE ha fortalecido su despliegue y realizado mejoras en los procesos a través de un marco normativo que busca simplificar la gestión para su mejor aplicación. En tal sentido, es importante que los sectores y los gobiernos subnacionales continúen trabajando de manera estrecha para la mejora continua de instrumentos, conceptos, entre otros, a partir de la práctica de quienes hacen operativa la estrategia.

Los gobiernos regionales y gobiernos locales deben reconocer la importancia de su participación en la promoción y logro de la competitividad de los pequeños productores a través de la gestión de estrategias como PROCOMPITE y su vinculación con otras iniciativas y actores del sector público, privado y sociedad civil por un desarrollo productivo integral. Asimismo, deben dar continuidad al trabajo realizado en esta materia para no afectar a los productores que han dado impulso a sus planes de negocio.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 5



Asimismo, sería valioso que desde los sectores involucrados se genere un espacio de acceso abierto para documentar las experiencias de gestión de PROCOMPITE, de manera que los

diferentes gobiernos subnacionales compartan y conozcan las experiencias de sus pares para la réplica de buenas prácticas e identificación de oportunidades de mejora. Además de su utilidad para autoridades y servidores civiles, los ciudadanos podrán conocer experiencias que les ayuden a sacar adelante sus iniciativas de negocio. Este espacio puede contar con una sección con los precios y mercados para los productos agropecuarios y otros, así como un calendario de talleres, capacitaciones, asesorías y asistencia técnica a las que puedan acceder los pequeños productores.

Finalmente, la aplicación de PROCOMPITE sugiere un conocimiento técnico especializado, pero lo más importante es la decisión política para su ejecución. Muchas veces la potestad que se les otorga a las autoridades ha sido utilizada con fines particulares en desmedro de la confianza de la ciudadanía en la administración pública. Por tal motivo, es importante visibilizar los esfuerzos que se hacen en los tres niveles de gobierno para gestionar, articular y maximizar el uso de las herramientas que la administración pública pone a disposición para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, sobre todo de aquellos que se encuentran en situación de pobreza.

VER NOTA PARA EL DOCENTE 6



Referencias

Ministerio de la Producción. (2022). Logros. Procompite. <https://procompite.produce.gob.pe/index.php/presentacion-procompite/logros>



Ministerio de la Producción. (2021). *Directiva General para la Gestión y Desarrollo de PROCOMPITE en gobiernos regionales y locales* (Directiva General N°0001-2021-PRODUCE-DVMYPE-I-DGDE). <https://bit.ly/3aT96x3>

Rosales, O.R. (s.f.). *Una herramienta poderosa de fomento del desarrollo económico regional y local. Ley. N° 29337* [Diapositiva de PowerPoint]. Ministerio de Economía y Finanzas. PROCOMPITE. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacita/2015/REGION/procompite.pdf








Notas al docente⁴

Comentarios generales del caso

El caso “PROCOMPITE, una estrategia para la competitividad de los pequeños productores rurales en el Perú” ha sido diseñado para contribuir a la formación de competencias de servidores públicos en cualquier nivel de gobierno y nivel directivo. Estas notas para el docente están acotadas para:

	Directivos	1, 2, 3, 4, 5 y 6
	Servidores civiles	1, 2, 3, 4, 5 y 6

Competencias generales que se esperan lograr.

	Gestión estratégica	1, 2, 3, 4, 5 y 6
	Orientación a resultados	1, 2, 3, 4 y 5
	Liderazgo	1, 2, 3, 4 y 6
	Pertinencia cultural	5
	Gestión del cambio e innovación	1, 3 y 5
	Articulación estratégica	6
	Integridad	2

⁴ Elaboradas por Carlos Mario Velarde, revisado y editado por Karina Ascencios Balbín y Magaly García Fernández para la Escuela Nacional de Administración Pública. Su uso en aula es gratuito con aprobación expresa de la Escuela Nacional de Administración Pública. Para mayor información escribanos a casos-enap@servir.gob.pe

Uso del caso

Grado de complejidad	Medio
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de dos años en la gestión pública. • Haber ocupado cargos de coordinación o de especialista en la administración pública. • Haber ocupado cargos de jefatura en la administración pública, con personal a cargo. • Experiencia en la toma de decisiones en la gestión pública.
Objetivos de aprendizaje	<p>Valorar la articulación interinstitucional para el logro de resultados de la política.</p> <p>Valorar la participación ciudadana como factor de mejora de las políticas públicas.</p> <p>Reflexionar sobre la importancia del liderazgo ético para generar valor público.</p> <p>Reflexionar sobre el impacto de la ineficiencia del proceso de adquisiciones de bienes y servicios para la población.</p>
Sugerencias para el diseño de la sesión	<p>Metodología</p> <p>Tiempo: 1 hora 30 minutos</p> <p>Paso 1: Lectura comprensiva del caso: 20 minutos</p> <p>Paso 2: Identificar la problemática del caso: 20 minutos</p> <p>Paso 3: Identificar a los actores del caso: 10 minutos</p> <p>Paso 4: Analizar cómo se soluciona el caso: 40 minutos</p>

Teaching note 1. Participación y organización de la ciudadanía

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica 2. Liderazgo 3. Orientación a resultados 4. Gestión del cambio e innovación 5. Apertura a la participación ciudadana
Pregunta motivadora	En un contexto de crisis pospandemia y de riesgo de seguridad alimentaria, ¿cómo fomentar procesos de mejora de la productividad y mejores condiciones de vida de los ciudadanos de zonas rurales?
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estableciendo cadenas productivas como política de Estado, poniendo a disposición a expertos agropecuarios e insumos para la mejora de la producción agropecuaria. 2. Diseñando un proceso que genere competencia entre los agricultores para que accedan a créditos personales para la mejora de su producción. 3. Fortaleciendo las estrategias e iniciativas existentes, así como promoviendo el desarrollo de competencias de los servidores a cargo de la implementación y ejecución de programas que incentiven la asociación e innovación para la competencia por fondos que financien planes de negocio articulados. 4. No interviniendo en las dinámicas productivas y económicas de las familias en contextos rurales, porque el propio mercado debe corregir las fallas en sus dinámicas productivas.

Información complementaria	<p>El enfoque de desarrollo basado en el fomento de capacidades entiende que la productividad y el acceso a mejores condiciones de vida se logran de manera más eficiente a partir de dinámicas colaborativas. Esto es lo que promueve PROCOMPITE: que las familias productoras se asocien para desarrollar propuestas de planes de negocio que favorezcan una cadena productiva más efectiva y sostenible.</p> <p>En este sentido, la participación ciudadana es muy importante. Un aspecto clave que nos muestra PROCOMPITE es que nos permite comprender que las dinámicas asociativas para el desarrollo productivo surgen en contextos donde los individuos deciden participar activamente en su propia dinámica de desarrollo, compartiendo aprendizajes con otros y recibiendo también de otros aprendizajes, lo cual les permite alcanzar los logros esperados. El Estado juega un rol muy importante en la promoción de estas dinámicas mediante procesos de competencia que alienten la organización y la asociación, como estrategias para acceder a beneficios o financiamiento para la mejora de la productividad. Dichas estrategias deben orientarse a fortalecer las capacidades de los productores una vez asociados, y a incorporar las tecnologías y recursos innovadores que PROCOMPITE pone a disposición mediante las subvenciones, de modo que estas permitan incrementar la productividad de las familias. Todo esto generará mejores condiciones económicas para la población y acceso a mejores condiciones de vida. En este sentido, el Estado es un promotor y un agente que facilita procesos participativos y, al mismo tiempo, alienta la competencia sana.</p>
Texto de sugerencia	<p>Gómez-Álvarez, R. La Economía del Bien Común en el ámbito local. https://catalogo.enap.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3974&query_desc=kw%2Cwrd1%3A%20desarrollo%20y%20participaci%C3%B3n%20ciudadana</p> <p>El texto analiza el papel de la organización comunitaria y la participación de los miembros, para fomentar un modelo económico basado en la solidaridad y la participación de los miembros, denominado economía del bien común.</p>

Teaching note 2. “Decisiones, cada día”

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Integridad 3. Orientación a resultados 4. Gestión estratégica
Pregunta motivadora	<p>El alcalde sabe que, si no implementa el programa de empedrado de las calles de la provincia, no tendrá oportunidad de dejar una recordación importante en el electorado, y no tendrá oportunidades de competir por volver a la alcaldía en el subsiguiente proceso electoral. Pero es consciente de que si no repara las canaletas del centro de la provincia, en la próxima lluvia, estas colapsarán e inundarán las calles y las casas de los ciudadanos que habitan en dicha zona.</p> <p>¿Cuáles son los criterios que deberían primar al momento de priorizar políticas públicas que inciden en el desarrollo de la población, en cualquier nivel de gobierno?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los criterios que deberían primar son la necesidad, la oportunidad, la pertinencia, la promoción de la participación de la ciudadanía y la sostenibilidad de las políticas. 2. Los criterios que deben primar son el de pertinencia política, disposición presupuestal, promesas políticas de candidatura y gobernabilidad. 3. Viabilidad de la política, mejora institucional, transparencia y razonabilidad. 4. Mejora de las condiciones de vida de la gente, confianza ciudadana, orientación a resultados e institucionalización política.

Información complementaria	<p>Los criterios que deberían primar a la hora de priorizar políticas públicas de desarrollo, en los ámbitos regionales y locales, son varios y siguen un orden. Se requiere poner en primer plano la necesidad de la población en términos de acceso a servicios públicos, pero también de mejorar sus condiciones de vida. Otro criterio fundamental es la oportunidad: una necesidad que se atiende fuera de los plazos en los que requiere ser atendida no genera impacto en la población ni valor público. Asimismo, una política debe asumir el criterio de pertinencia cultural (o interculturalidad), para atender e incorporar las prácticas de la identidad cultural en las que se desarrollarán. Finalmente, la participación es un criterio importante que no siempre se toma en consideración. ¿Cómo se logra la sostenibilidad de las políticas? Promoviendo la participación de la ciudadanía, especialmente de aquella que resulta beneficiaria directa de las políticas, incitando a la organización como elemento clave. La sostenibilidad implica en gran parte que la ciudadanía organizada pueda asumir la práctica que se genera como producto de la implementación de las políticas.</p>
	<p>Lo que podemos observar en el caso es que el alcalde requiere ejecutar proyectos de inversión con el fin de construir obras públicas que, si bien responden a necesidades de la población en términos de acceso a servicios públicos, también permiten una recordación importante de la población respecto a quién ejecutó el proyecto o quién desarrolló tal o cual obra pública en la región. Esto es utilizado muchas veces por las autoridades regionales y locales para fortalecer sus pretensiones políticas de cara a las elecciones. El problema empeora cuando se utilizan fondos o recursos de otras políticas que también responden a necesidades de la población —aunque no generan rédito político para las autoridades—, por lo que requieren un proceso más amplio de concertación, capacitación y articulación para ser ejecutadas. Además, la participación ciudadana es un elemento clave para su implementación, lo cual le da un carácter de <i>accountability</i> a su desarrollo.</p>
Texto recomendado	<p>Solano R. (mayo-septiembre, 2017). Políticas públicas en disputa. Lo político como fundamento de las decisiones en el Estado. <i>Revista Estado y Políticas Públicas</i> (8), pp. 123-137. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/12466/1/RFLACSO-EPP8-7-%20Solano.pdf</p> <p>Desde un estudio realizado a la implementación de una política cultural, el texto aborda la toma de decisiones sobre recursos y los criterios utilizados para dar continuidad a una política pública.</p>

Teaching note 3. Transformación para el éxito

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Gestión estratégica 3. Orientación a resultados 4. Innovación y gestión del cambio
Pregunta motivadora	<p>En una comunidad altoandina de nuestro país, el impacto de la desnutrición crónica afectaba severamente a los niños y niñas. Los programas de alimentación del Estado consideraban el consumo de la sangrecita y el hígado como estrategia para potenciar la asimilación de hierro, mineral fundamental para combatir la anemia y la desnutrición crónica. Pero los niños y niñas no consumían dichos productos porque no les gustaban. Un joven empresario aprovechó la sangrecita y el hígado, y con tecnologías innovadoras transformó dichos materiales primarios en galletas con alto contenido de hierro y sabor agradable. Los niños y niñas las consumieron felices y se logró atacar con eficacia la desnutrición crónica infantil. El proyecto se constituyó en un éxito para su creador.</p> <p>¿Cuál es el eslabón que resulta más estratégico potenciar de una cadena productiva para promover desarrollo económico sostenible en comunidades rurales?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. La extracción o acopio de insumos. 2. La producción, porque esta nos permite crear condiciones para que los insumos se puedan vender. 3. La transformación. Porque este eslabón permite darle un valor agregado a lo producido, lo que genera un producto más acabado, con menor costo y más atractivo para satisfacer la demanda. 4. La comercialización. Porque este es el eslabón que permite vender el producto al consumidor y generar la rentabilidad esperada.
Información complementaria	<p>Uno de los aspectos que PROCOMPITE ha favorecido es la innovación. Se requiere que los productores asociados que compiten para que sus proyectos sean financiados tengan una cuota de innovación importante que permita vender sus productos con éxito y que sean cada vez más sostenibles en el mercado. Por ello, la fase o eslabón de transformación es muy importante y tiene un cariz de estratégico en la cadena productiva, por cuanto le otorga valor agregado al producto o insumo de cara a su comercialización. Transformar un insumo o un producto en algo más atractivo para el consumidor, que reduzca los costos (a todo nivel) e incremente la demanda del producto es un gran desafío para toda empresa y requiere implementar tecnologías innovadoras para lograr este propósito. En el contexto de PROCOMPITE, si algunos gobiernos regionales promovieran el eslabón de la transformación en las bases de la competencia, esto supondría conducir una gestión estratégica que permita el logro de resultados de manera eficaz para el programa y para la población beneficiaria.</p>

Teaching note 4. Cumplir con los plazos. El gran desafío de las contrataciones

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Gestión estratégica 3. Orientación a resultados 4. Integridad 5. Transparencia
Pregunta motivadora	<p>Muchos procesos de contratación pública, tanto de bienes como de servicios y de ejecución de obras públicas, no concluyen dentro de los plazos establecidos y acordados entre la entidad pública solicitante y el contratista privado que se hace de la buena pro.</p> <p>¿Cuáles son las causas de la dilación en los procesos de contratación pública de bienes y servicios?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ausencia de mercado. 2. Dificultad para elaborar términos de referencia adecuados a las necesidades que se busca atender. 3. La falta de integridad de los funcionarios que gestionan las compras, que tienden a promover diversos tipos de cohecho durante la fase de selección. 4. Problemas de gestión ocasionados por escasez de personal capacitado en contrataciones públicas en las oficinas de Logística. 5. Todas las anteriores.
Información complementaria	<p>La contratación pública enfrenta diversos desafíos para ser más eficiente. Si bien se han generado cambios que promueven un mayor dinamismo en su ejecución —como podemos ver en el presente caso—, todavía persisten situaciones problemáticas que atentan contra un buen desempeño y termina por generar diversas afectaciones. El caso nos muestra cómo, durante la fase de ejecución de PROCOMPITE, al adquirir un equipo necesario para ejecutar el proyecto de chocolates de taza o sus derivados, la oficina del Gobierno Regional encargada de la adquisición del equipo no logra el propósito, luego de casi dos años desde que se solicitó la compra. Las causas para que ocurriera esto son diversas, como podemos observar en las alternativas a la pregunta motivadora de esta teaching note.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de mercado. Muchas veces ocurre que el bien requerido no se encuentra en el mercado o la oferta es muy escasa y resulta muy difícil comprar. Estas circunstancias generan retrasos en tanto se requieren estudios de mercado más complejos. 2. Las áreas usuarias no siempre proponen términos de referencia claros y adecuados a la necesidad del bien que se requiere adquirir. Cuando esto ocurre, se retrasa el proceso de cotización, tanto por parte de las oficinas de Logística como por parte de las potenciales empresas postoras. Esto se agudiza si se pasa a una fase de selección. Los TdR, en este sentido, deben ser claros y precisos. 3. La integridad es un valor clave durante el proceso de adquisiciones. Cuando los servidores responsables de ejecutar una compra carecen de integridad, se incurre en actos de corrupción, bajo la modalidad de cohecho o direccionamiento. Muchas veces, las empresas no hacen eco de solicitudes de dádivas para direccionar un proceso de compra y esto genera un retraso en el proceso de adquisición, más aún cuando se pierde la confianza en la transparencia e integridad de los servidores públicos. 4. Por último, muchos de los retrasos en la ejecución de una adquisición —en especial en gobiernos locales y regionales— están relacionados con la escasez de personal capacitado en las áreas de Logística, lo que hace difícil el proceso de adquisición.

	<p>El caso nos propone un ejemplo muy claro de las consecuencias que genera un proceso de adquisiciones fallido. Como se puede observar, en este caso de manera directa, las familias que lograron ganar el concurso de PROCOMPITE vieron afectadas su producción y, por lo tanto, sus condiciones de vida y bienestar. De manera más amplia, los procesos de contratación de bienes y servicios, o más aún, para ejecutar obras públicas, afectan seriamente la provisión de servicios públicos a los ciudadanos y ciudadanas del país.</p>
--	--

Teaching note 5. Articulación estratégica

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Gestión estratégica 3. Orientación a resultados 4. Gestión del cambio e innovación 5. Articulación estratégica
Pregunta motivadora	<p>Urpi vive en una comunidad periurbana de la costa, ella es el principal sostén de su familia, pero hace dos meses cerró la empresa en la que trabaja y no ha logrado conseguir uno nuevo. Su mejor amiga le comentó que está organizándose con otros vecinos para conformar una pequeña asociación y así poder acceder a los beneficios de un programa del Estado que brinda crédito a asociaciones o emprendimientos familiares. Por este motivo, la invitó a unirse y Urpi aceptó, pues tenía experiencia en el rubro del plan de negocios que estaban elaborando, y esto ayudó a que obtuvieran el financiamiento para su emprendimiento. No solo los socios se vieron beneficiados sino que vecinos de la zona se convirtieron en proveedores de insumos y de otros servicios que requería el negocio. ¿Qué tipo de impacto pudo desarrollar el programa de créditos en el desarrollo de Urpi?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguno. Urpi solo colaboró para que su amiga y las empresas asociadas a ella pudieran ganar la subvención del Estado. 2. Tuvo un impacto medio. Le ayudó a Urpi a encontrar un empleo temporal mientras ayudaba a su amiga a desarrollar su plan de negocio. 3. Tuvo un impacto alto. Le permitió a Urpi insertarse en un trabajo de mediano plazo, mientras duró el desarrollo del plan de negocios. 4. Generó valor público. Urpi transformó su situación inicial desfavorable en una situación favorable, porque adquirió conocimientos y experiencia, y tuvo la oportunidad de desarrollar un emprendimiento familiar.
Información complementaria	<p>PROCOMPITE genera valor público. El valor público se puede entender como el cambio positivo que se da en las personas usuarias de una determinada política pública, lo que permite la transformación de una situación desfavorable en una situación favorable en la que sus condiciones de vida mejoran. En el caso de Urpi, podemos observar cómo, luego de no haber encontrado trabajo y de haber generado consecuencias negativas para sí y su familia, pudo encontrar una oportunidad para insertarse en un proceso colaborativo que le permitió desarrollar nuevas capacidades. Esto lo logró gracias a la capacitación y asistencia técnica que brinda el programa a los beneficiarios/usuarios. A su vez, esto le permitió elaborar un emprendimiento familiar para darle sostenibilidad al desarrollo logrado en el negocio asociativo que PROCOMPITE seleccionó y en el cual ella participó.</p>

Teaching note 6. Partiendo de la realidad

Destinatarios	Directivos públicos y servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertinencia cultural 2. Gestión del cambio e innovación 3. Orientación a resultados
Pregunta motivadora	<p>Cuando se lanzó PROCOMPITE, muchos pensaron que el principal desafío sería cómo lograr insertar a comunidades de culturas originarias (la mayor parte a las que se dirige PROCOMPITE) a dinámicas productivas con tecnologías innovadoras provenientes de la cultura occidental.</p> <p>¿Cuál es el papel del diálogo intercultural en el caso PROCOMPITE?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las políticas productivas como PROCOMPITE promueven la pertinencia cultural en procesos de innovación, porque facilita planes de negocio que parten de las realidades de las comunidades. 2. PROCOMPITE promueve planes de negocio que parten de innovaciones que no tienen relación con las prácticas culturales de las comunidades. 3. Estrategias como las de PROCOMPITE alientan un enfoque de pertinencia cultural conveniente a intereses del mercado. 4. El desarrollo de la estrategia PROCOMPITE no ha incorporado en su diseño la pertinencia cultural, porque se orienta al desarrollo económico.
Información complementaria	<p>Es necesario considerar que PROCOMPITE es una estrategia para fomentar el desarrollo productivo en comunidades de extrema pobreza en las cuales la empresa privada no tenga mucha presencia. Las comunidades se encuentran por lo general en zonas rurales, en regiones de nuestro país en las que habitan pueblos originarios con lenguas e identidades específicas. Precisamente esto se puede observar en el caso de Cusco, donde PROCOMPITE se ha implementado en provincias quechuahablantes. Su estrategia de desarrollo productivo, en ese sentido, parte de la realidad de las comunidades; incorpora los productos que se gestan en la comunidad y que forman parte de la identidad de sus miembros. A esta perspectiva se incorpora la competencia de la innovación y la gestión del cambio, lo cual implica la capacitación en el uso de nuevas tecnologías productivas y la apertura a mercados más amplios en los que se generarán interacciones no solo económicas sino también culturales. Así, los miembros de las comunidades beneficiarias se acercarán a otros escenarios culturales con los cuales gestarán diálogos interculturales.</p> <p>Asimismo, las comunidades originarias que acceden al programa podrán acercarse más al Estado, y este a las comunidades. Esto implica comprender el funcionamiento del Estado, con la burocracia y marcos normativos que los constituyen y, al mismo tiempo, el propio Estado tendrá ocasión de incorporar algunos elementos culturales locales, como en este caso las formas y medios de producción basados en tradiciones culturales particulares.</p>

PROCOMPITE

Una estrategia para la competitividad de los pequeños productores rurales en el Perú

La estrategia PROCOMPITE es un fondo concursable de financiamiento que permite a los gobiernos subnacionales destinar un porcentaje de su presupuesto para cofinanciar los planes de negocio de proyectos productivos.

El objetivo es aumentar la competitividad de los pequeños productores rurales para que logren su consolidación en el mercado y la mejora de la calidad de vida de sus familias.



Promueve la **asociatividad** a través de los AEO (agentes económicos organizados)



Fomenta la **mejora** de la capacidad productiva, competitiva y su sostenibilidad



Establece condiciones de **empleo e ingresos dignos** para los beneficiarios



Se enfoca en **zonas priorizadas** con inversión privada insuficiente



Se enfoca en el **cuidado del impacto ambiental** de los proyectos y sus entornos



Desde el 2009 al 2020:

S/ 1 006 millones ejecutados

251 gobiernos regionales y locales han implementado la estrategia de financiamiento

5 280 agentes económicos organizados (AOE) han accedido a los fondos concursables

171 887 beneficiarios finales

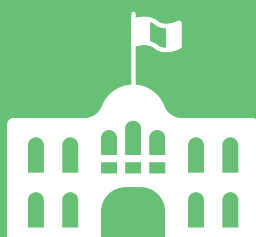
Sectores financiados:



1 575 empleos directos y **582 indirectos**

se crearon en la Región Cusco el 2021

PROCOMPITE financia hasta el **80%** según la categoría



Al ser una decisión de los gobiernos locales y regionales, está supeditado a la **voluntad política** de los alcaldes y gobernadores.



La Escuela Nacional de Administración Pública **capacita servidores civiles** para que identifiquen los problemas públicos e implementen soluciones viables.