



*Dr. Julio López Mas  
Docente Principal  
Facultad de Ciencias Administrativas*

## *Los Desafíos del Proceso de Descentralización en el Perú: Estrategias para Agronegocios*

### RESUMEN

El Estudio analiza la problemática de Descentralización acontecida en el siglo XX. Principalmente en el último decenio. El autor sostiene que la descentralización es un complejo que requiere de recursos, de voluntad política y de un plan a largo plazo, con una reforma del Estado que considere la creación de tres niveles: Central, regional y local; en cuanto a la Descentralización Productiva, deberá tener su base en la promoción y creación de Pymes, que se dediquen a transformar en la mayor medida posible los recursos naturales de la región. El Estudio concluye sosteniendo que los gobiernos regionales y municipales deben ser los gestores y promotores del desarrollo endógeno y descentralista de su territorio económico y sus potenciales.

### ABSTRACT

Descentralization is a complex process requires resources politic willing, and a long term process in the state reform by considering 3 levels central, regionalist and local as well regional and municipal governments ought to be promoters in their endogen and decentralist development

### INTRODUCCIÓN

El Perú terminó el Siglo XX con problemas que no superó en 50 años, como la pobreza, insuficiencia de empleo e ingresos, con un estilo de crecimiento con restricciones para autosostenerse, desarticulación sectorial y debilidades en la creación de mercados.

A lo largo del Siglo XX, con la crisis del régimen oligárquico crecieron nuevos circuitos económicos, impulsados por el modelo de explotación primaria de los recursos naturales y luego por el modelo subsiguiente de industrialización sustitutiva de importaciones. El país se urbanizó, la población creció explosivamente y se produjeron intensas migraciones internas y al exterior. Crecieron las sociedades regionales, adquirieron persistencia las municipalidades como entidades descentralizadas, el Estado desconcentró competencias en órganos subordinados, pero el poder continuó organizado en sistemas de gobierno y Estado altamente centralizados.

La Constitución de 1979 formuló bases para un Estado Descentralizado cuyas instituciones se empezaron a avanzar con los gobiernos municipales desde 1980 y hasta la elección de gobiernos regionales en 1990, los que fueron disueltos en 1992. Esta experiencia descentralista mostró sus límites y no pudo avanzar en corregir sus propios errores.

El excesivo centralismo que ha caracterizado al Estado peruano desde sus inicios —que se acentuó de manera abrumadora durante el decenio de los noventa— presenta el gran desafío de distribuir competencias de gobierno y recursos financieros entre los niveles nacional, regional y local. Además de responder a una aspiración largamente postergada, un proceso de descentralización legítimo, sostenido y eficaz permitirá un mejor uso del territorio nacional, un aprovechamiento más adecuado de los recursos naturales, una distribución más equilibrada de las actividades productivas, y una efectiva participación ciudadana en la vida política del país.<sup>1</sup> Con la pobreza y desigualdad actual el Perú

<sup>1</sup> Manuel Dammert Ego-Aguirre: La Democracia Territorial, Lima, Junio 2001, Cap.II: Plan Estratégico para la Descentralización 2001-2021.



no podrá transformarse en una economía moderna, ni en un capitalismo descentralizado.<sup>2</sup>

La Descentralización es una mega tendencia del mundo globalizado. Se la asume en términos generales pero existen diversos conceptos respecto a ella. El sentido básico es entenderla como una forma de distribuir poder a más personas, por lo que esta emparentada la extensión global con lo local.

No existe un modelo ni una estrategia para descentralizar. Existen varias concepciones que acentúan algunos de los aspectos de la descentralización.

En las últimas décadas en todo el mundo, pero con particular énfasis en América Latina, se ha producido una intensa transición de formas centralistas de gobernabilidad a una nueva forma descentralista participativa. En los diversos países, los gobiernos locales y los espacios regionales se han constituido en un factor dinámico de la democratización de la sociedad y del impulso del progreso. Esto se ha manifestado en procesos de reformas constitucionales, producción de normas legales, ampliación de la elección democrática de gobiernos municipales y regionales, y sobre todo ascenso de sus correspondientes sociedades civiles y articulación en el amplio espacio global de sus territorios sociales.



La descentralización es un complejo proceso que requiere de recursos, de voluntad política, y de un Plan de largo plazo, con una Reforma del Estado, que considere la creación de un sistema de gobierno de tres niveles: Central, Regional y Local, con funciones y recursos definidos y aprobados con una norma constitucional. Para lograr la descentralización del desarrollo económico, el Estado debe generar nuevas condiciones institucionales, fiscales y económicas para que la inversión privada se efectúe en las Regiones y Provincias del Perú, ello supone contar con un Plan Estratégico sobre el desarrollo económico del territorio y sus condicionantes. Si se pretende tener éxito en el mercado global, extraordinariamente competitivo, el gobierno de la nación, conjuntamente con las empresas y los diversos grupos sociales, debe ser capaz de diseñar y aplicar una estrategia de creación de riqueza nacional<sup>3</sup>

## 1. Planteamiento del Estudio

La investigación se centra en la actividad productiva denominada Agro-Negocios. Este concepto comprende: la producción agropecuaria, el procesamiento de los bienes y el mercadeo de los mismos; también la compra venta de fertilizantes, semillas y maquinarias, los servicios a la producción, la innovación tecnológica, el apoyo al desarrollo del capital humano, créditos, seguros, energía etc. Es decir, todo tipo de procesos, actividades y servicios que están vinculados con la producción de bienes finales, apreciado desde un punto de vista empresarial.<sup>4</sup>

Se trata de diseñar planes y estrategias en agro negocios peruanos, con el fin de impulsar el desarrollo exitoso de la pequeña y mediana producción empresarial, comunal y otras formas económicas localizadas fuera de Lima y Callao, particularmente en zonas de atraso regional y pobreza extrema en sierra y selva.

Se pretende demostrar que con la aplicación de Estrategias adecuadas para la competitividad regional y la gestión empresarial se impulsará el desarrollo económico descentralizado sostenido, y se evitará la desintegración económica interna y la despoblación ocasionada por el centralismo económico. Impulsado por las políticas neo-liberales en la última década y basado en el dinamismo de los sectores primario exportadores y de servicios urbanos lo que reasegura que el centro crezca más que la periferia ( las regiones del interior), y disminuya las interrelaciones entre ambos.<sup>5</sup>

2 Adolfo Figueroa: Reformas en Sociedades Desiguales. La Experiencia Peruana, Lima, PUCP, 2001, p.208.

3 Philips Kotler y otros: El Marketing de las Naciones, Paidós, Barcelona, 1998, p.49.

4 José Carlos Vera, Mario Gallo, Octavio Chirinos: Agroindustria: Opción de Desarrollo, Lima, ESAN, 1989, p.21.

5 Efrain Gonzales de Olarte: Neo-Centralismo y Neo-Liberalismo en el Perú, Lima, IEP, Abril 2000, p. 103.



En la discusión teórica sobre el desarrollo económico, y las experiencias internacionales de estrategias orientadas a su promoción se señala el poco éxito (o fracaso), de varias de ellas, como la exportación de materias primas, la industrialización sustitutiva de importaciones orientada al abastecimiento de grandes mercados urbanos, o la reactivación y crecimiento primario exportador (aplicada en Perú en la década del 90).

Como sabemos, distintos tipos de crecimiento generan efectos diferentes sobre el mercado de trabajo. Por ejemplo: un estilo de crecimiento primario-exportador con más desigualdad intrasectorial, aparece claramente incompatible con el objetivo de reducción significativa de la pobreza y del desarrollo socio-económico.

Un enfoque sugerente sobre el Desarrollo Económico del Territorio y sus condicionantes ha sido realizado por CEPAL (Proyecto CEPAL/GTZ Descentralización y Desarrollo Económico en América Latina), y se puede resumir: desarrollo (con la) gente (que trabaja y vive en el territorio), con la naturaleza (y la) institucionalidad (civil-estatal), que lo facilite, adecuada a la realidad de cada territorio del país. El desafío por delante: como combinar virtuosamente las tres primeras, y como lograr las instituciones que lo hagan posible.<sup>6</sup>

La hipótesis y eje de la presente investigación, establece que sólo habrá desarrollo endógeno (sostenible con la gente y la naturaleza); en el marco de la apertura interna y externa de la economía y con mecanismos de integración económica a nivel continental en la medida en que los territorios económicos creen una institucionalidad, civil o estatal, formal o informal que provea servicios avanzados a la producción, ad hoc según cada tipo de territorio, para sus requerimientos de competitividad como espacio económico organizado en el ámbito de los Agronegocios.

En la variable servicios avanzados a la producción y empleo, consideramos indicadores como información de mercado, ciencia y tecnología, recursos para el desarrollo del territorio, articulación del mercado de trabajo, educación en gestión para el trabajo y empleo.

## BASES TEÓRICAS

Consideramos que la Teoría Económica del Desarrollo contrastada con la experiencia histórica, nacional e internacional nos permite formular las siguientes proposiciones:

1. El crecimiento se genera desde abajo.
2. El espacio local como centro de gestión de lo global.
3. La institucionalidad local genera condiciones de

productividad y competitividad.

#### 4. Gobiernos locales y desarrollo endógeno

1. El crecimiento se genera desde abajo. Cuanto menos desigual sea la distribución del ingreso en un país mayor será su tasa de crecimiento económico. No se trata de redistribuir desde arriba, mas bien desde abajo con un patrón de desarrollo participativo. Corresponde a la propia población definir la calidad de vida que desea y el proceso social para obtenerla.

El crecimiento económico se elevaría al máximo, si se distribuye equitativamente y esta sujeto al análisis crítico de la propia población.<sup>7</sup>

2. Importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico. La nueva economía global se articula territorialmente en tomo de redes de ciudades.<sup>8</sup> La descentralización y la globalización son las megatendencias que aparecen unidas de la mano: es la vuelta al lugar, a la aldea, a la comunidad local.<sup>9</sup>

Para el aumento de la productividad y competitividad económica, el contexto territorial es un elemento decisivo en la generación de competitividad de las unidades económicas en una economía globalizada.

Hay dificultades para la descentralización económica geográfica. Como señala la Teoría Económica el proceso de crecimiento de empresas por acumulación interna y por el desplazamiento de muchos productores por los mas competitivos, es una tendencia del capital; esto genera dificultades para la descentralización económica geográfica además en nuestro país la industria y con ella los servicios y el comercio han tendido a localizarse en Lima Metropolitana.

Sin embargo, la concentración no tiene que ser tan grande en la producción agraria y agro industrial, si se enlaza con el crecimiento de aglomeraciones urbanas, vinculadas con sus ámbitos rurales y sus mercados.

3. La institucionalidad civil, estatal o mixta, debe contribuir a generar condiciones de productividad y de competitividad en su ámbito territorial mediante la infraestructura tecnológica adecuada, sistema de comunicaciones para conectividad del territorio a los flujos globales de personas, información y mercancías y existencia de recursos humanos con capacidad de producir y gestionar un nuevo sistema tecno-económico.

En los últimos años ha crecido la noción que a través de amplios y profundos procesos de descentralización del Estado, se podría avanzar en la

6 Gonzalo Falabella, Los 100 Chile: Mas allá del país promedio, Proyecto CEPAL-GT2, Santiago, Diciembre 1999, pp.19-20

7 BID, El desarrollo económico social en los umbrales del siglo XXI, Washington, 1998, ver: Teoría y Práctica del Desarrollo: Ensayo Introductorio y Condiciones de Política, pp. 3 - 40.

8 Jorge Jordi y Manuel Castells: Local y Global, Ed. Taurus, Madrid, 1998, p. 31.

9 La descentralización y la ordenación del territorio en Venezuela: estrategias. Scripta Nova, Rev. Electrónica de geografía y ciencias sociales, Univ. de Barcelona, Nº 54, dic, 1999.



configuración, desarrollo y consolidación de instituciones mediatizadoras que puedan actuar como canales adecuados de participación, es el marco de las nuevas características de la sociedad generalmente diferenciada.<sup>10</sup>

#### 4. Gobiernos locales y competitividad empresarial.

Los gobiernos locales (municipalidades o regionales), pueden contribuir más eficazmente a mejorar condiciones de productividad y competencia de las empresas. Las estrategias de desarrollo empresarial y de pequeñas empresas tienen dos componentes fundamentales: un contexto económico favorable y personas calificadas para la gestión empresarial.

Para la promoción de la competitividad se requiere: Provisión de servicios, provisión de formación de recursos humanos y provisión de crédito.

La inversión pública descentralizada es herramienta fundamental para el desarrollo de infraestructura y servicios productivos y sociales. La descentralización fiscal o estatal es quizás la única vía para promover un desarrollo más homogéneo y equitativo de las distintas regiones del Perú.<sup>11</sup>

## 2. Descripción del Tema

El sector de Agro-Negocios reúne especial atención por su capacidad de generar empleo, por su contribución a la seguridad alimentaria, y por el potencial que tiene la agricultura de exportación y la agro-industria para generar excedentes y divisas. Las actividades agropecuarias se han adaptado a las particularidades del territorio y del clima del Perú a lo largo de siglos de aprendizaje. Sin embargo, persisten en cada una de las regiones, importantes dificultades para el desarrollo de esta actividad.

El aumento de la productividad y de la calidad es el desafío más importante.<sup>12</sup> A nivel nacional el valor de la producción agrícola por hectárea y PBI por trabajador agrícola no han aumentado durante los últimos decenios del siglo XX. Existen además grandes diferencias entre Regiones y Zonas, así como entre cultivos. La costa ha recibido las principales inversiones en infraestructura y tecnología, las otras regiones han sufrido de manera más acentuada el abandono del campo, la extensión y persistencia de la pobreza rural masiva, el ímpetu destructivo de la violencia terrorista y los efectos nocivos de la reforma estructural neoliberal y de apertura económica.

Las principales tendencias ambientales del sector

agrícola son:

1. Gran competencia de productos de consumo masivo (soya, trigo, maíz amarillo duro, arroz, papa). los países desarrollados venden a precios muy bajos por alta productividad y subsidios estatales.
2. Se ha propiciado una agro-industria nacional, como una factoría que procesa 100% de insumos de origen agrícola e importa directamente para abastecer Lima y ciudades importantes del país.
3. Los pequeños agricultores no tienen posibilidad de competir en mercado nacional con los precios vigentes en el mercado internacional.
4. Los agricultores de la selva y sierra desarrollan básicamente una agricultura de subsistencia, para abastecer los restringidos mercados locales, cuando se incrementa la producción se da la sobreproducción, con derrumbe de precios y quiebra de agricultores.

## 3. Trabajo de Campo

Como hemos indicado, la descentralización productiva debe tener como base social a las empresas de pequeña y mediana escala, que se dediquen a transformar en la mayor medida posible los recursos naturales de la región dándoles el mayor valor agregado.

Para la identificación de las competitividades y rentabilidades de los territorios en sierra y selva se ha considerado 16 centros pilotos (Andahuaylas, Calca, Cailoma, La Mar, Candarave, Angaraes, Tarma, Cerro de Pasco, Lampa, Ayabaca, Moyobamba, Ambo, Puerto Inca, Padre Abad, Coronel Portillo y Urubamba), y se ha tomado como unidades de análisis las empresas integrantes de la Asociación de Empresas Comunales y Multicomunales de Servicios Agropecuarios-ANECOMSA.

Las empresas comunales y multinacionales tienen su base legal en la Ley General de Comunidades Campesinas N° 24656 de 1987 y su Reglamento el D.S. 004-TR-92 y D.S. 045-93-AG.

La Asociación de Empresas Comunales y Multicomunales de Servicios Agropecuarios-ANECOMSA-, se constituyó en marzo de 1995, con 194 empresas comunales y 6 empresas multicomunales.

Las empresas comunales de servicios agropecuarios se constituyen con sus propios aportes y como personas jurídicas independientes de la comunidad campesina, para desarrollar actividades netamente empresariales.

La ANECOMSA se propone como misión institucional "conquistar un modelo económico pro

10 Carlos Haefner, La Descentralización y Planificación del Desarrollo Regional ¿Ejes de la Modernización de la Gestión Pública?, Rev.Nad. N° 3, Dpto. Antropología, Universidad de Chile, Set, 2000.

11 Efraín Gonzales de Olarte, ob.cit, 111

12 Agenda Perú: Agenda y Estrategia para el Siglo XXI, Informe Final, Lima, Noviembre 2000, p. 85



agrario, que permita promover una modernización rural sin pobreza, sostenible y sustentable con la participación efectiva de los productores agrarios y agentes económicos financieros nacionales e internacionales, convirtiendo al agro en uno de los ejes del desarrollo nacional<sup>13</sup>

## DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA CENTROS PILOTOS

Centros Pilotos	Nº De Proyecto, Producción, Comercialización y Servicios
Andahuaylas	7
Angaraes	4
Ambo	3
Ayabaca	3
Calca	2
Cailloma	3
Candarave	12
Pasco	1
Coronel Portillo	12
Lampa	1
La Mar	5
Moyobamba	2
Padre Abad	6
Puerto Inca	1
Tarma	5
Urubamba	2
<b>16 Centros Pilotos</b>	<b>62 Proyectos</b>

Elaboración propia - Resumen de Diagnóstico Centros Pilotos, ver anexo.

La principal ventaja comparativa de las empresas comunales y multicomunales es la enorme diversidad geográfica-ecológica andino-amazónica, su capacidad para producir una gran variedad de productos que podrían ser colocados en mercados nacionales e internacionales. En el diagnóstico de los 16 Centros Pilotos hemos identificado 62 proyectos de inversión. Para esto, debe superarse el factor limitante derivado de la baja productividad y calidad de éstos productos, y además avanzar en el procesamiento básico e industrialización de los productos agropecuarios con el acceso tecnológico de punta para competir en igualdad de condiciones en el mercado. La experiencia acumulada, de incentivos empresariales en este rubro, con la instalación de plantas pequeñas y de baja productividad, indica que ha sido negativa, en algunos casos, ni siquiera el Estado esta adquiriendo esta producción para sus programas de apoyo alimentario.<sup>14</sup> Otras grandes carencias de las empresas son el acceso

eficiente a los distintos canales de comercialización de productos y servicios, y la existencia de servicios de financiamiento en el campo. Aunque, también hay problemas variados en el ámbito de organización y gestión, personal y tecnología de producción.

## EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE EMPRESAS

Recursos y funciones de las empresas	POSICIÓN DE LAS EMPRESAS			
	NIVELES			
	Incipiente	Débil	Media	Fuerte
<b>MARKETING</b> Participación en el mercado. Competitividad precio de venta. Capacidad de venta. Dominio de canales de distribución	Minoría Mayoría Mayoría Cero	Promedio Minoría Minoría Cero	Minoría Minoría Mayoría Cero	Cero Cero Cero Cero
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> Gestión Financiera Autofinanciamiento Acceso de crédito	Cero Minoría Mayoría	Cero Mayoría Minoría	Cero Cero Cero	Cero Cero Cero
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b> Adecuación organizacional/ actividad Métodos de Gestión	Minoría Minoría	Mayoría Mayoría	Minoría Minoría	Cero Cero
<b>PERSONAL Y COMPETENCIAS</b> Calificación de personal Competencia de directivos Clima laboral e identificación Institucional	Cero Minoría Minoría	Mayoría Mayoría Minoría	Promedio Mayoría Mayoría	Cero Cero Minoría
<b>TÉCNICA PRODUCCIÓN</b> Capacidad de producción Avance Tecnológico Curva de Experiencia	Minoría Mayoría Cero	Promedio Mayoría Mayoría	Minoría Cero Minoría	Cero Cero Cero
<b>ABASTECIMIENTO</b> Condiciones de los suministradores de insumos/ materiales Dominio/dependencia de recursos de abastecimiento	Minoría Mayoría	Promedio Promedio	Cero Minoría	Cero Cero

FUENTE: Diagnóstico de empresas de Centros Pilotos, elaboración propia

## 4. Bases de una Nueva Estrategia de Desarrollo

Para impulsar una estrategia de desarrollo descentralizado que incluya la sierra y selva, no basta mejorar vías y medios de comunicación, sino que es necesario impulsar toda iniciativa que aumente la exportación a otras regiones del Perú y del mundo, de productos de alto valor por unidad de peso, sea seleccionando aquellos que por sus características ya lo tienen o sea transformándolos para elevar su valor.

<sup>13</sup> Germán Altamirano: Los Desafíos de una modernización rural sin pobreza, Lima, 2001, p. 168

<sup>14</sup> En un trabajo reciente de CEDEP/CIES, titulado "Ingreso Campesino y Compras Estatales de alimentos en el Perú", se señala que entre 1993 y 1999 se adquirieron 684,000 toneladas de alimentos por un valor de 311 millones de dólares (arroz, productos agro-industriales, lácteos, menestras y cereales andinos).



## 5. Conclusiones

1. Javier Iguíñiz, en su ensayo "Empleo y descentralización en el Perú del Siglo XXI" se plantea la interrogante: ¿Es posible pensar una estrategia de desarrollo a largo plazo que tenga en la sierra y la selva, uno de sus lugares protagónicos?

Se requiere una estrategia de Desarrollo a largo plazo para la economía peruana, que compatibilice en la mejor medida posible, la generación de empleo adecuado con una descentralización de la actividad económica que, además, este articulada nacionalmente entre sí y abierta a la competencia internacional.

2. Los Planes de Desarrollo deben superar el énfasis puesto en políticas sectoriales, planteando explícitamente políticas integradoras de dos o más sectores, y articulando variables como uso de territorio, protección del medio ambiente, uso racional de los recursos naturales, etc., todo con miras a la mejor vinculación de las diversas actividades económicas y sociales y al establecimiento de tejido institucional de la sociedad civil y del Estado que las apoyen.

3. La estrategia de promoción del desarrollo debe considerar la intervención del Estado en áreas donde las fuerzas del mercado no crean suficientes incentivos para la inversión privada, o donde los mercados no funcionan adecuadamente debido, entre otras cosas, a la dificultad de internalizar plenamente los costos y los beneficios por parte de los agentes privados, siendo por lo tanto la inversión pública descentralizada una herramienta fundamental para el desarrollo de infraestructura y servicios productivos y sociales.

4. La competitividad regional es el eje que permite articular la vocación económica de los territorios con los distintos niveles de Gobierno. Esta competitividad se asume como las potencialidades territoriales para el incremento de la productividad gracias a la conectividad global, la innovación tecno-científica, el desarrollo de capacidades y destrezas de la población y la flexibilidad institucional de cambios.

La construcción social de los territorios y sus potencialidades. El territorio es mucho más que la geografía y comprende muchos más aspectos que la demarcación jurídica administrativa. El territorio es una unidad construida socialmente, en la que existen articulaciones en espacios habitables geoeconómicos. Las poblaciones se articulan en estos espacios habitables en comunidades humanas. Sus potencialidades se dan en función de las siguientes dimensiones: los recursos naturales, la integración a los ciclos ambientales, la generación de un excedente de la producción y la inversión de capital físico en períodos sucesivos, los recursos humanos, los intangibles simbólicos socio-culturales, las instituciones y los derechos de los territorios.

En muchos casos, habrá que producir poco de muchos productos en vez de mucho de unos pocos. La diversidad climática de la sierra e incluso de la Amazonía lo exigen. El recurso a productos no aclimatados en otros países es una de las condiciones para hacer viable una agricultura de altura en el país.<sup>15</sup>

En síntesis, se trata de asegurar un desarrollo más homogéneo de todas las regiones del país y también hacer factible la conversión de las ciudades de provincias en centros productivos dotados de una institucionalidad que facilite condiciones de productividad y competitividad, lo que es particularmente urgente en el caso de la sierra y amazonía.

Para encarar la difícil geografía nacional y los altos costos de transporte, no es suficiente, la construcción y mantenimiento de carreteras: ¿De que manera podemos reducir costos de transporte tomando en cuenta un territorio tan hostil?, la solución es aumentar el valor del producto transportado. Transformar antes de transportar.

a) Incorporar valor agregado a los recursos naturales antes de transportarlos por la difícil geografía nacional y los altos costos de transporte.

b) Los servicios productivos condición de posibilidad, para propiciar el eslabonamiento de las actividades transformadoras se requiere de inversión en energía eléctrica, vías de transporte y de transmisión de información (inversión pública)

c) Diversificar la producción

La generación de empleo supone una diversificación horizontal que añade nuevos productos al mercado, sea sustituyendo su importación o generando nuevos, tanto para el mercado interno como para el internacional.

Además, la estrategia de desarrollo, debe basarse en la gran diversidad de condiciones culturales y recursos:

1. Perú es base de una impresionante diversidad de condiciones naturales y de recursos biológicos y mineros, así como una descentralizada localización de valioso patrimonio cultural.

2. La cultura regional puede transformar recursos naturales similares a los existentes en otros lugares del mundo en productos específicos.

3. En razón de la calidad de su peculiar elaboración o al transformarlos en bienes distintos a los generados con los mismos recursos en esas otras partes del mundo.

<sup>15</sup> Javier Iguíñiz: Acerca de la Viabilidad de la Descentralización Económica. Dpto. de Economía de PUCP, Febrero 2000, p. 15



5. La descentralización productiva debe tener como base social a las empresas de pequeña y mediana escala, que se dediquen a transformar en la mayor medida posible los recursos naturales de la Región.

Para la identificación de las competitividades y rentabilidades de los territorios en sierra y selva se ha considerado 16 centros pilotos (Andahuaylas, Calca, Cailloma, La Mar, Candarave, Angaraes, Tarma, Cerro de Pasco, Lampa, Ayabaca, Moyobamba, Ambo, Puerto Inca, Padre Abad, Coronel Portillo y Urubamba), y se ha tomado como unidades de análisis las empresas integrantes de la Asociación de Empresas Comunales y Multicomunales de Servicios Agropecuarios-ANECOMSA.

6. La determinación de las debilidades y potencialidades y las bases de una nueva estrategia son: la difícil geografía nacional y patrimonial, la diversidad de recursos naturales, y la desigualdad demográfica entre las principales ciudades del país, y sus orientaciones son: incorporar valor agregado a los recursos naturales antes de transportarlos, las inversiones y los servicios productivos, diversificar la producción con nuevos productos para el mercado y la construcción de cadenas productivas, alimentarias y de servicios en localidades (ciudades intermedias),

entre las ciudades y centros poblados y sus espacios regionales.

7. Para hacer frente al atraso regional y extrema pobreza y las dificultades internas y globales para la descentralización económica y geográfica y tomando en cuenta el diagnóstico estratégico de ANECOMSA la propuesta en elaboración de estrategias y gestión de calidad de agronegocios tendría las siguientes orientaciones:

- Incorporar valor agregado a los recursos naturales antes de transportarlos.
- Diversificar la producción (autoctonizar), con nuevos productos.
- Facilitar el acceso a servicios avanzados a la producción y el empleo.
- Construir una institucionalidad de redes sinérgicas.
- Construir cadenas productivas, alimentarias y de servicios en localidades de una red urbana integrada, entre ciudades y centros poblados y ámbitos rurales.
- Por último convertir a los gobiernos municipales y regionales como gestores y promotores del desarrollo endógeno de su territorio económico y sus potencialidades.

## RESEÑA PROFESIONAL

- Economista y sociólogo de la UMNSM de la Univ. de París - Francia
- Ex Director de la Unidad de Post Grado y Decano de la Fac. De Ciencias Administrativas
- Asesor de MITINCI y PROMUDEH
- Miembro de la Unidad de Investigación - UNMSM

CENTRO PILOTO	PROYECTO GANADERO LECHERO Y CARNE	EXPLOTACIÓN INTEGRAL DE ALPACA	SEMILLAS	PLANTAS AROMÁTICAS MEDICINALES	FRUTAS	PLANTAS NATIVAS
1. ANDAHUAYLAS			PAPA	ORÉGANO	PALTO, LÚCUMA, CHIRIMOYA TUNA, COHINILLA	
2. ANGARAES		ALPACA			PALTO, LÚCUMA, CHIRIMOYA TUNA, COHINILLA	
3. AMBO			PAPA			
4. AYABACA						
5. CALCA						
6. CAILLOMA		ALPACA				
7. CANDARAVE	GANADO VACUNO PROPÓSITO LECHERO			ORÉGANO		
8. PASCO		ALPACA				
9. CORONEL PORTILLO	GANADO VACUNO PROPÓSITO CARNE			UÑA DE GATO, SANGRE DE GRADO	CAMU CAMU, PIÑA, CARAMBOLA COCONA	PIJUALLO, MADERAS, ROJAS, PALMA ACEITERA
10. LAMPA	GANADO VACUNO PROPÓSITO LECHERO					
11. LA MAR					PALTA, LÚCUMA, TUNA COCHINILLA	
12. MOYOBAMBA			ARROZ			
13. PADRE ABAB				UÑA DE GATO, SANGRE DE GRADO		PIJUALLO, MADERAS ROJAS
14. PUERTO INCA	GANADO VACUNO PROPÓSITO CARNE					
15. TARMA				ORÉGANO		ALCACHOFA
16. URUBAMBA						



## CENTROS PILOTOS : POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS I

CENTRO PILOTO	ARTESANIA	HORTICULTURA	FLORICULTURA	CULTIVOS TRADICIONALES DE EXPORTACION	DIVERSOS	APICULTURA
1. ANDAHUAYLAS						APICULTURA
2. ANGARAES						
3. AMBO		HORTICULTURA				APICULTURA
4. AYABACA				CAFÉ		APICULTURA
5. CALCA					CEREALES ANDINOS, MAIZ BLANCO	
6. CAILLOMA	ARTESANIA	HORTICULTURA			PISCICULTURA	
7. CANDARAVE						
8. PASCO					MACA, PISCICULTURA	
9. CORONEL PORTILLO					PIMIENTA	APICULTURA
10. LAMPA						
11. LA MAR				CAFÉ	MACA	
12. MOYOBAMBA						APICULTURA
13. PADRE ABAB					PIMIENTA	APICULTURA
14. PUERTO INCA						
15. TARMA		HORTICULTURA	FLORICULTURA			APICULTURA
16. URUBAMBA		HORTICULTURA			MAIZ BLANCO	



**FORUM***"Nuevos Paradigmas del Servicio Turístico"*

El Sr. Decano Manuel Ruiz García, acompañado de autoridades y asistentes al Evento Académico: Vice Ministro de Turismo Ing. Miguel Gamarra; Pdte. De la Comisión de Turismo del Concejo Nacional Joaquín Ormeño; Gerente Comercial de Lan Chile Ing. Felipe Castro; Director Gerente de Inka Terra S.A.C. Ing. Anibal Clavijo y el Director de la Unidad de Investigación Dr. Joe Begazo V.

Con motivo de las celebraciones organizadas por el 450 aniversario de la UNMSM, la Unidad de Investigación de la FCA con el auspicio de Lan Perú e Inka Terra Peru SAC., organizó el FORO "Nuevos Paradigmas del Sector Turístico". El objetivo del mismo era presentar y debatir las nuevas tendencias y estrategias de la Gestión Turística en nuestro país en un marco de competitividad y globalización.

El evento académico se llevó a cabo el 15 de Mayo del 2001 en el Miraflores "Cesar Hotel" y a él asistieron



Ing. Joaquín Ormeño Malome, Pdte. de la Comisión de Turismo del Congreso Nacional, disertando sobre los Proyectos Turísticos para el año 2002.



profesionales, empresarios y estudiantes vinculados al sector turismo, así como autoridades del gobierno en las personas del Vice Ministro de Turismo, José Miguel Gamarra, el Congresista Joaquín Ormeño Malone, Presidente de la Comisión de Turismo y el Ing. Juan Ven, Director Gral. de la DGACivil.

Los Expositores fueron, el Gerente Comercial de LAN PERU Ing. Felipe Castro Tooverly con la ponencia "**Lima, Centro de Interconexión Regional Turístico**", en el que dejó de manifiesto el interés de Lan Perú en impulsar el

desarrollo del sector turístico en el Perú con el resto del mundo.

El Director Gerente de INKA TERRA SAC. Sr. Anibal Clavijo Ubaldo disertó el Tema "**Turismo y Desarrollo Sostenido**" poniendo énfasis en la utilización de nuevas estrategias y técnicas competitivas en servicio turístico y la relación de estas con el medio ambiente ecológico.

Inauguró el evento el MBA Manuel Ruiz García, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Clausuro el mismo el Dr. José Bagazo Villanueva, Director de la Unidad de Investigación.



El Ing. Juan Ven, Director Gral. de la Dirección General de Aviación Civil, haciendo su entrada al Forum "Nuevos Paradigmas del Servicio Turístico"

El Dr. José Bagazo Villanueva, Director de la Unidad de Investigación, haciendo entrega de un presente recordatorio por los 450 años de Fundación de nuestra Alma Mater el Ing. J. Miguel Gamarra, Vice Ministro de Turismo.







*Mg. Raúl A. Arrarte Mera*

## *De las Estrategias*

## *Competitivas*

## *A Las Estrategias*

## *Cooperativas.*

### RESUMEN

Es fundamental adoptar una estrategia como convertir potenciales competidores en aliados poderosos haciendo de la cooperación la mayor fuente de ventaja competitiva que ahora se denominan genéricamente alianzas estratégicas.

En ese contexto, es necesario fomentar el liderazgo para minimizar desencuentros entre empresarios y el Gobierno que afectarán a las Universidades Públicas, restándoles competitividad para impulsar integralmente capacitación, investigación en ciencia y tecnología, y extensión Universitaria

### ABSTRACT

It is very important to adopt an strategy in order to convert potential competitors in powerful partners. Therefore, it becomes necessary to foment leadership for diminish conflict among businessmen and government with adverse results for public peruvian universities shown in weak and poorly organized performance in research and community extension.

### INTRODUCCIÓN

El presente estudio aborda el análisis de la estructura organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, desde tres áreas mutuamente integradas: Capacitación, Investigación en Ciencia y Tecnología y Extensión Universitaria. En el marco de una economía social de mercado, debe promover las PYMES en todas sus modalidades. Basada en el financiamiento mixto, se propone la venta de servicios científicos y tecnológicos a la empresa privada a fin de optimizar el uso de la capacidad de sus diferentes Institutos de Investigación. No hay término medio y el tiempo juega contra los intereses de la universidad pública.

En cierta entrevista radial, realizada en Lima en 1998, una conocida emisora local, preguntó al Embajador Alemán, ¿Por qué existiendo excelentes relaciones con el Perú, no se incrementaba la inversión directa alemana en nuestro país?. Y con toda honestidad, explicó el funcionario, que la distancia entre Perú y Alemania eran de 14,000 Km. Cuando solamente a 30 Km., de su frontera: Polonia, Hungría y Checoslovaquia, ofrecían las mismas condiciones de mano de obra barata que el Perú, cuyos obreros hablan alemán y cuestan menos de la mitad de los peruanos.

El ejemplo anterior, muestra muy a las claras, la enorme interrelación existente entre las distintas economías nacionales y su impacto en la empresa individual: una noticia tan aparentemente lejana como la apertura política del este de Europa afecta substancialmente al negocio de un proveedor de la industria del automóvil en México, como en el Perú.

Por consiguiente, consideramos que corresponde a la Universidad, a modo de cordón umbilical, integrar a la Empresa, (tanto privada como pública) y al Estado, para trabajar en equipo, cada uno en su espacio correspondiente, para sacar al país del marasmo que lo consume.





## Marco de Referencia.

El quinquenio 1992-1996 marcó el inicio y desarrollo activo del proceso de privatización en el Perú. Sin embargo, en el segundo gobierno de Alberto Fujimori, ciertas demoras han hecho que este proceso disminuya notablemente su dinamismo. Es indudable que para solucionar los problemas de pobreza y subdesarrollo que enfrenta Perú, es necesario que el país crezca a tasas de 7%-8% anuales por un período de 20-25 años. Sin embargo, la única forma de conseguir estas metas o acercarnos a ella es procurando ser líderes.

## Responsabilidades de la Empresa.

En general las empresas latinoamericanas siguen un proceso de maduración técnica cuyas principales etapas pueden describirse en la siguiente forma:

Interés en la búsqueda y selección de tecnologías adecuadas, demanda de información sobre fuentes de tecnología y sobre características de equipos, procesos, productos y mercados.

Solución de problemas operacionales de equipos y plantas.

Interés en adaptación de tecnologías a las características locales en cuanto a escala de producción, costo relativo de los factores y mercados.

Interés en abordar proyectos de investigación y desarrollo y de diseño de nuevos procesos.

Esta situación origina una incomunicación básica, la que se agrava por la escasa capacidad de gestión tecnológica en las empresas y la debilidad general de la función de intermediación. Ello conduce a que no se manifiesten en forma operativa los requerimientos de

las empresas. Por otra parte, los institutos tecnológicos generalmente son definidos como instituciones de creación de tecnología local. Su mayor aporte real, sin embargo, está en mejorar el proceso de transferencia desde el exterior. **La mayor parte de la tecnología que se utiliza en nuestros países proviene y seguirá proviniendo de los países industrializados. De ahí la importancia de las funciones de selección, evaluación, negociación y adaptación.** Es sabido que los procesos desarrollados en el extranjero deben ser adaptados a la dotación local de recursos en cuanto a su

cantidad, calidad, precio, así como a las escalas de producción.

## Responsabilidades de la Universidad.

Es responsabilidad de la Universidad:

- 1.La Formación de Recursos Humanos a través de sus diferentes Escuelas Académicas Profesionales.
- 2.Proponer Políticas de Capacitación Empresarial en el Perú, de mutuo acuerdo con la Empresa Nacional.
- 3.Coordinar Políticas de Investigación en Ciencias y Tecnología con el CONCYTEC y con la Empresa Pública y Privada.
- 4.Asesoría y Consultoría a Pequeñas y Medianas Empresas.

## Responsabilidades del Estado.

El Estado ha sido muy errático en brindar apoyo financiero a las universidades. Se calcula que en 1991 se invertía 398 soles por estudiante, representando esta cifra en términos reales, la cuarta parte de lo que se invertía en 1970. Si se vincula esta situación con el crecimiento notable en matrículas, tenemos que hoy hay más estudiantes que atender con menos dinero.

Lo limitado de los recursos del Estado para la formación de recursos humanos hace difícil, si bien no imposible, resolver las carencias de la educación básica y universitaria con aportes fiscales, siendo necesario recurrir al sector privado y a fuentes externas, para complementar recursos como son las agencias multinacionales y de cooperación técnica y



financiera.

Entre las distintas medidas que el Gobierno debe realizar en forma coordinada son:

1. Dar Estabilidad Tributaria mediante la institucionalidad democrática participativa.
2. Crear Fondos de Financiamiento para la Innovación Tecnológica en la Empresas que promuevan el uso intensivo de mano de obra.
3. Identificar los Sectores Económicos Competitivos de nuestra economía en el mercado Global: Energía y Petróleo, Minería, Agro Industria, Turismo, Pesquería.
4. Fijarse Metas de Desarrollo en vez de Reinversión de Capital.
5. Definir las políticas de Privatización y de Concesiones en los Sectores económicos que aún están pendientes de decisión por parte del Estado.
6. Promover los Contratos de Gerencia para las empresas del Sector Público para lograr las ventajas de eficiencia de una gerencia privada.
7. Reducir el Tamaño del Estado, a fin de disminuir consecuentemente las tasas de impuestos a la renta que en la región superan el 100%. (En Chile es del 15% contra 30% de Perú).
8. Reformar el Sistema Tributario, con el objetivo de acabar con la informalidad tributaria y reducir los aranceles para facilitar la competencia global.

## Formulación del Problema.

### a) General.

1. ¿Por qué la Universidad Nacional Mayor de San Marcos no contribuye en la medida deseada al desarrollo económico y social del país.?
2. ¿Por qué la empresa peruana no coopera con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el desarrollo e investigación de tecnología nacional.?
4. ¿Por qué el Estado no orienta la cooperación conjunta de las Empresas y Universidades nacionales en áreas como Capacitación, Gestión y Consultoría.?

### b) Específica:

1. ¿Por qué la investigación en Ciencia y Tecnología, Capacitación y Proyección no se orientan en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos hacia la competitividad.?
2. ¿Por qué la empresa privada y pública no utilizan los servicios de investigación, capacitación, asesoría y consultoría de la Universidad Nacional

Mayor de San Marcos.?

3. ¿Las leyes orgánicas actuales en materia Contable, Económica, Educativa, Financiera, Laboral, Tecnológica y Tributaria contribuyen a la cooperación entre empresa, universidad y estado.?

## Objetivos de La Investigación.

### a) General

Definir la orientación ideológica de la Universidad. Redefinir el enfoque y gestión de la estructura organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para adecuarse al problema que se plantea en la relación Empresa Universidad Estado; para responder eficazmente a la investigación básica, tecnológica y humanística, en los sectores económicos más competitivos de nuestro país, con un nuevo direccionamiento de desarrollo económico y social de integración entre Empresa Universidad Pública - Estado.

### b) Específicos.

1. Reconfigurar las Políticas y Estrategias de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para adaptarla al entorno de globalización de la economía.
2. Alinear las Políticas y Estrategias del Consejo Superior de Investigaciones con el Plan Estratégico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para adecuarla al entorno de globalización de la economía.
3. Redefinir Organización y Funciones de las Unidades de Post-Grado, de las Escuelas Académicas Profesionales, de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para orientarla al entorno de globalización de la economía.

## Conclusiones.

1. No existen investigaciones orientadas a alinear los objetivos, políticas y estrategias tanto de la Empresa, la Universidad Pública y del Estado en torno a temas comunes como:
  - Optimización de las ventajas competitivas del Perú a fin de incrementar las exportaciones y la generación de empleo.
  - Brindar soporte educacional a la política de generación de empleo a través de la capacitación



profesional en estrecha relación con la realidad de las PYMES, en beneficio de esa legión de jóvenes que esperan de sus gobernantes, decisiones políticas coherentes y sustentables en el largo plazo.

2. Las fuentes bibliográficas existentes, estudian y analizan el tema de la universidad desde el punto de vista de los desafíos futuros de la empresa, su relación actual en el mundo globalizado y de extrema competencia, del financiamiento para la interacción e inclusive de sus capacidades, mas no desde el punto de vista de la administración estratégica y el diseño organizacional y contable que necesita la Universidad Peruana para integrar a la Empresa, tanto pública como privada, y al Estado, para trabajar en equipo, cada uno en su espacio correspondiente.

3. El Consejo Superior de Investigaciones, de la UNMSM, para administrar sus magros recursos, ha dividido inteligentemente a la Universidad en cinco áreas; A, en Ciencias Básicas; B, Ciencias de la Salud; C, Ingenierías; D, Económico Empresariales; E, Humanidades. El trabajo de investigación está orientado a evaluar las áreas C y D (Ingenierías y Económico-Empresariales), en el supuesto que contribuyan más aceleradamente a la generación de empleo y a la optimización del uso de los recursos empresariales.

4. Según la Ley 23733 que establece la creación de Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social (CEUPS), en cada Facultad, y dependen del Vice Rectorado Académico, tiene las siguientes actividades:

- a) Participación en la elaboración y ejecución de planes de desarrollo de la Comunidad.
- b) Cooperación y asistencia técnica que brinden asesoría o consultoría.
- c) Capacitación que pueda conducir a una certificación.
- d) Producción de bienes.

En la práctica se dedican a la capacitación abierta, preparando cursos libres que muchas veces compiten con otras Facultades de la misma Universidad, notándose una clara ausencia de planeamiento y coordinación que evite la competencia entre pares. Por consiguiente no existe una política universitaria en materia de capacitación organizada y proyectada a Sectores Empresariales y/o PYMES en particular.

5. Según el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología, (CONCYTEC), cuya misión es el fomento, la coordinación y orientación de la investigación científica y tecnológica en el país, "la educación en el Perú, desde la primaria hasta la

universidad, no está desarrollada sobre una base científica ni induce una cultura científica en la sociedad." Funciones que corresponden tanto al Estado como a la Universidad. Y en el caso particular de San Marcos, debe reorientar sus currículos en las diferentes Escuelas Académicas Profesionales, hacia dichos objetivos.

6. El concepto moderno de Gestión Empresarial, sinónimo de Asesoría y Consultoría, son áreas tímidamente desarrolladas por la Universidad Peruana en forma explícita. Las Unidades de Post Grado en Maestría y Doctorado deben reorientarse en ese sentido como órganos de cooperación al desarrollo económico del país.

7. En la actualidad observamos el surgimiento de universidades transnacionales con filiales en muchos países facilitadas por la Vía Internet, ofreciendo grados de Maestría y Doctorado en la modalidad de "estudie ahora y pague después", a lo que la Universidad Peruana debe hacer frente empleando los mismos medios tecnológicos que tiene a su disposición, para evitar la salida del país de jóvenes peruanos en busca de mejores perspectivas en el extranjero.

## Bibliografía

Asamblea Nacional de Rectores. "El por qué de la relación Empresa-Universidad. Foro de la Universidad Peruana". Lima. Perú. 1997.

Burga, Manuel. "San Marcos: Universidad Abierta. Artículo de la Revista "Universidad y Sociedad". Año 3. No. 7. Noviembre 2000. Edita por profesores UNMSM. Lima. Perú.

Comisión Reorganizadora. "Memoria" 1995-1999. UNMSM. Mayo 2000. Lima. Perú.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (CONCYTEC). "Estudio de la Realidad Nacional en Ciencia y Tecnología. Avance de Julio de 1997 a Diciembre de 1998". Lima. Perú.

## RESEÑA PROFESIONAL

(\*) Contador Público Colegiado. UNMSM. Magíster en Administración Universidad San Martín de Porres. Egresado del Doctorado en Ciencias Contables y Empresariales UNMSM. Consultor Independiente. Docente de las Facultades de Ciencias Contables y Administrativas en las Unidades de Post Grado de la UNMSM. Especialidad de Costos, Finanzas y Planeamiento Estratégico.