

**Sixto AROTOMA C.**

**ORGANIZACIÓN Y GESTION  
INTEGRADA DE UNIDADES  
MICROREGIONALES**

**COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL**

**Sixto AROTOMA C.**

**ORGANIZACIÓN Y GESTION  
INTEGRADA DE UNIDADES  
MICROREGIONALES**

**COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL**

Consejo General de Investigación  
Universidad San Cristóbal de Huamanga

Primera Edición, Octubre de 1992.

© Sixto AROTOMA C.

© 1992, by COGEI - UNSCH

Impreso en Perú – Printed in Perú

A  
*Justo*  
y  
*Justina,*  
*mis padres;*  
*por todo cuanto les debo.*

# INDICE

	Pág.
<b>PRESENTACION</b>	07
Consejo General de Investigación	
<b>PROLOGO</b>	09
Jaime Urrutua Ceruti	
<b>PREFACIO</b>	12
Del autor	
<b>INTRODUCCION</b>	14
<b>I.    ESPACIO MICROREGIONAL</b>	16
1.1. Unidades Microregionales y Espacio Microregional	16
1.1.1. Comunidad y Organización Económica	20
a) Características Básicas	20
b) Economía y Producción	25
1.1.2. Sistema de Intercambio Distribución e Integración	31
1.1.3. Funcionamiento del Espacio Comunal	34
1.2. Aspectos Sociales y Culturales	36
1.3. Aspectos Político Administrativos y Organizacionales	40
<b>II.    EXPERIENCIAS DE DESARROLLO Y PROCESO DE MICROREGIONALIZACION</b>	42
2.1. Experiencias de Desarrollo Microregional	42
2.2. Microregionalización D. S. 075-85/PCM	44
2.3. Microregionalización y Desarrollo Comunal en Ayacucho – CORFA: sus Límites	48
<b>III.    MODELO DE ORGANIZACION Y GESTION INTEGRADA DE UNIDADES MICROREGIONALES (ORGIUMIC)</b>	<b>56</b>
3.1. Unidades Microregionales y Desarrollo Microregional	56
3.2. Variables del Modelo	57
3.2.1. Elementos del Proceso	57
3.2.2. Variables del Proceso	57
3.2.3. Estrategia de las Relaciones de Dirección	59
3.2.4. Modelo Operativo	59
3.3. Gestión Microregional	61
3.3.1. Planificación	61
3.3.2. Organización	66
3.3.2.1. Lineamientos Básicos	69
3.3.2.2. Estructura Organizativa del Modelo ORGIUMIC	72

3.3.3. Dirección	74
3.3.4. Información	75
3.3.5. Control	76
3.4. Organización y Gestión Integrada de Unidades Microregionales (ORGIUMIC)	78
3.4.1. Estrategia y Políticas	78
3.4.2. Decisión y Planificación	79
3.4.3. Gestión Económica	80
3.5. Papel del Estado	81
3.6. Papel de las Comunidades	82
<b>APENDICE METODOLOGICO: Concepción General de Sistemas y Gestión</b>	<b>83</b>
1. Sistemas y Proceso de Gestión	83
1.1. Objeto de Gestión Microregional (Sistema)	86
1.2. Sujeto de Gestión	92
a) Relaciones de Dirección	93
b) Condiciones Básicas que Debe reunir el Sujeto de Gestión	95
2. Principios Básicos	98
3. Proceso de Gestión Microregional	101
<b>CONCLUSION</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>

## **P R E S E N T A C I O N**

El Consejo General de Investigación (COGEI) de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) tiene como objetivo fundamental contribuir a la investigación y debate para impulsar el desarrollo regional con una perspectiva nacional con propuestas lúcidas y coherentes a la solución de los problemas que la actual crisis asola al país.

El Estado es la expresión política de las fuerzas predominantes en la sociedad y en la economía con un carácter eminentemente centralista. Como consecuencia, nacen movimientos sociales anticentralistas y surge la necesidad de mejorar el crecimiento inorgánico y caótico del Estado; situación que ha llevado a reestructurar integralmente el aparato estatal.

Este proceso de reestructuración el Estado es muy complejo y tiene como base el aspecto político. Sin embargo, hay aspectos político-técnicos y técnico-administrativos interrelacionados que son necesarios conducir.

Este hecho ha entusiasmado al Consejo General de Investigación publicar la investigación ***ORGANIZACION Y GESTION INTEGRADA DE UNIDADES MICROREGIONALES: COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL*** realizado en los años de 1987 y 1988 por Sixto AROTOMA CACÑAHUARAY, Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de San Cristóbal de Huamanga. Su labor fue sintetizar las experiencias de desarrollo micro regional, precisando los problemas en la gestión de las unidades micro regionales que conforman la CORDE Ayacucho y; plantear propuestas de gestión micro regional como base para el desarrollo regional. De manera que, tales experiencias y propuestas sustentarán la administración de los gobiernos regionales y ayudarán a diseñar la normatividad pertinente.

Con este espíritu, El Consejo General de Investigación de la UNSCH a disposición de los interesados el presente trabajo que anhela brindar un servicio a la comunidad.

Huamanga, octubre de 1992.

Juan Pablo Carreño Miranda  
DIRECTOR  
Consejo General de Investigación



## PRÓLOGO

La gran mayoría de programas de desarrollo implementados en las áreas rurales serranas de nuestro país no sólo no han tenido avances significativos, sino que muchas veces han significado una inversión inútil. Una de las razones de este relativo fracaso ha sido la carencia de un modelo de desarrollo concreto y viable que potencie los recursos disponibles basándose en las organizaciones existentes en la sociedad rural. Para superar estos fracasos, repetidos una y otra vez, el presente libro presenta un enfoque de desarrollo micro regional -entendiendo la micro región como un espacio necesaria y básicamente articulado- que permita diseñar planes de corto, mediano y largo alcance con mejores posibilidades de éxito.

El trabajo de Sixto Arotoma se basa en el análisis comparado de 10 comunidades, que son a su vez 10 unidades micro regionales representativas del universo comunero, pobre en recursos y expulsor de mano de obra, característico de la mayor parte del Departamento de Ayacucho.

El Capítulo I nos presenta las características principales de estas comunidades- micro regionales, núcleos de acción y organización.

El Capítulo II dedicado a la evaluación del proceso de micro regionalización y a los intentos de desarrollo comunal, frenados todos, como dice Arotoma, por agotamiento del financiamiento estatal, interés político, retiro de la asistencia técnica, falta de interés de la población supuestamente beneficiada, oposición de grupos de poder locales.

Se trata de buscar una alternativa a estas limitantes, y por ello la última parte del libro está destinada a la presentación de un modelo de *organización y gestión integrada de unidades micro regionales* (ORGIUMIC), en el cual las comunidades son entendidas como unidades micro regionales fundamentales.

Como bien dice el autor, la gestión económica sustenta toda estrategia de desarrollo. Esta gestión debe ceñirse a algún marco referencial general y por ello el esfuerzo de Arotoma está centrado,

en el último capítulo, en presentar un modelo aplicable de trabajo micro regional, teniendo en cuenta las características principales de las unidades seleccionadas.

La característica principal de las 10 unidades incluidas en el estudio es que conforman un universo de economías campesinas comuneras que combinan producción familiar, aparcería y producción comunal.

Tanto las características ecológicas como culturales son homogéneas en estos espacios donde la producción capitalista está ausente y donde no existen grandes propiedades. Es decir, se trata de un contexto de capital comercial o espacio mercantil restringido.

El modelo de organización y gestión propuesto por Arotoma sostiene que la economía de las familias comuneras es el interés central del desarrollo deseado.

Además de la familia comunera, el modelo de Arotoma coloca en lugar central a la institución comunal. Una razón del fracaso de las acciones de diversas instituciones en el agro serrano ha sido generar instancias al margen de la organización comunal existente, introduciendo con ello nuevos espacios de conflictos entre los comuneros mismos, y entre éstos y las Oficinas Públicas o los organismos privados de desarrollo.

El modelo que se presenta ahora considera la comunidad como sujeto de sus propias acciones de desarrollo. La comunidad es el eje de la concepción micro regional, eslabón fundamental del desarrollo regional.

Por ello, generar liderazgo y fortalecer los canales de participación en la comunidad son piedras angulares del modelo. La propuesta de Arotoma es una propuesta optimista frente a quienes sostienen que sólo la inversión de grandes capitales y la generación de polos de desarrollo a partir de esa inversión son la única vía de desarrollo del agro serrano.

Apostar por la comunidad implica una decisión política de parte del Estado, y no significa “**cosificar**” o **idealizar** una institución fundamental en la sociedad rural. Por el contrario, si pretendemos desarrollar el agro, mejorar el nivel de vida campesino, aumentar la producción y la productividad, articular en mejores términos la relación campo – ciudad, abrir nuevas líneas de

especialización productiva no podemos, en el caso de la región de Ayacucho, dejar de lado la principal institución existente, la comunidad campesina.

Lima 12 de Noviembre de 1992

Jaime Urrutia Ceruti (\*)

---

(\*) Jaime Urrutia Ceruti, Profesor Investigador; miembro del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y de CEPES.

## P R E F A C I O

De cuando fuera realizada la investigación a la fecha, la realidad de las micro regiones en cuestión ha cambiado bastante;<sup>(1)</sup> el nivel de vida de la población rural de la sierra peruana debe haber sufrido un mayor deterioro; el proceso de descapitalización debe ser más acelerada y muchas de las comunidades listadas en el trabajo probablemente ya no existan y otras se encuentren reubicados o nucleados a raíz de la violencia y la migración generados por las acciones de Sendero Luminoso y el MRTA. El proceso de micro regionalización y regionalización está prácticamente abandonado y; la regionalización e instauración de Gobiernos Regionales paralizada. Transformaciones en el entorno internacional y nacional, así como, en la esfera del Gobierno peruano son también evidentes; fenómenos que deben haber generado algunas modificaciones o transformaciones en la sociedad rural contexto que amerita nuevos estudios de dicha realidad.

El objetivo del trabajo fue la formulación de un modelo de gestión integrada (**Modelo ORGIUMIC**)<sup>(2)</sup> como estrategia y alternativa del desarrollo micro regional competitiva. Es ésta la razón que anima la publicación, de dicho trabajo, tal cual fuera presentada en 1988.

Hoy; las graves deficiencias de las políticas de gobierno orientadas a los segmentos más pobres (entre ellos a la sociedad rural) tienen su origen en la concepción impuesta por el mercantilismo, populismo y demagogia acerca de las responsabilidades que competen al gobierno, **Estado** y al **mercado** en la labor de promover desarrollo en las comunidades andinas y la sierra peruana.

Del mismo modo; la visión “desarrollista” exógeno y enfoque populista en los programas de gobierno de los últimos treinta años empobrecieron vastos sectores del país, causaron mayor

---

<sup>(1)</sup> El informe final de investigación, “Organización y Gestión Integrada de Unidades Micro regionales – Competitividad y Desarrollo Regional”, fue presentado en agosto de 1988.

<sup>(2)</sup> ORGIUMIC: Organización y Gestión Integrada de Unidades Micro regionales.

deterioro del campo y de la sociedad rural y, generaron graves conflictos sociales además de crear graves desequilibrios e inestabilidad macroeconómica con deterioro creciente de la sierra peruana. Contexto que no puede y debe continuar por lo que urge formular una política económica que se aparte de los enfoques <sup>(3)</sup> actualmente prevalentes y se centre en el efecto sinérgico y de apoyo recíproco al crecimiento económico y desarrollo social con el propósito de obtener el progreso integral de la comunidad y sociedad. Para lograrlo, es preciso implantar una política macroeconómica que promueva, por un lado la inversión productiva, la incorporación de tecnologías y el mejoramiento de la competitividad y; por otro lado, generar más empleo, reorientar el gasto público hacia la inversión social y hacia la participación de la población en el proceso de desarrollo para genere mayor competitividad micro económica y social.

Un elemento básico de la estrategia de desarrollo micro regional consiste en sustituir las políticas paternalistas, coyunturales y sectoriales por una concepción integral, sistémica y estratégica dirigida a combatir las causas de la marginación y pobreza rural con programas estructural-integrales de corto y largo plazos. En dicha estrategia, la comunidad y la micro región constituyen eslabón fundamental de desarrollo. En la gestión de ésta esfera, la participación de la población es vital, tanto en el diagnóstico de los problemas, en la elaboración y ejecución de los Programa Integrado de Desarrollo Microregional (PIDMIC) <sup>(4)</sup> como en la perspectiva de un proceso de desarrollo social y económico auto sostenido, capaz de generar competitividad micro regional que generen valor y riqueza; como en la transformación de las condiciones de vida de la comunidad. Estrategia que permitirá maximizar las ventajas comparativas y competitivas así como desarrollar ventajas competitivas sistémicas de la micro región.

Huamanga, setiembre de 1992.

### ***Sixto AROTOMA C.***

---

<sup>(3)</sup> Enfoques mercantilista, “desarrollistas” y populista.

<sup>(4)</sup> Programa Integrado de Desarrollo Micro regional.

## INTRODUCCION

La planificación y procesos de desarrollo siempre giran en torno a un objeto social: las organizaciones. Éstas pueden ser económicas, sociales o políticas constituyen entes básicos de acción cotidiana de la planificación y proceso de desarrollo de tales organizaciones en tanto objeto social.

La gestión económica sustenta toda estrategia de desarrollo. El planeamiento, la organización y dirección de la producción social es fundamental en un proceso de desarrollo y supone la organización de la producción en todas las esferas y eslabones del objeto social cada vez más competitivos.

El desarrollo regional y micro regional al sustentarse en entes organizacionales implican la planificación y organización de éstas. La planificación y organización micro regional no debe ignorar la naturaleza y características del objeto de gestión; demandan conocimiento y abstracción de las características organizacionales de las comunidades campesinas y nativas, conocimiento de sus patrones culturales en materia de organización y gestión, comprensión de su cosmovisión del mundo y espacio. Demanda, también, la participación de las propias comunidades en el proceso de gestión y en su desarrollo; desarrollo inscrito en el marco de la economía micro regional y regional como eslabón para elevar los niveles de competitividad en el marco de la economía global nacional e internacional.

La caracterización de las comunidades serranas o andinas del Perú, entendida como un espacio comunal y micro regional están descritos en el Capítulo I; constituyen el objeto de gestión.

Una evaluación, breve, del proceso de micro regionalización dispuesta por el D. S. N° 073-85/PCM, el desarrollo comunal a través de la micro regionalización actual, sus límites y posibilidades son consideradas en el Capítulo II.

El Capítulo III, presenta el Modelo de Organización y Gestión Integrada de Unidades Micro regionales (Modelo ORGIUMIC) desde la perspectiva sistémica de gestión y estrategia de desarrollo integral como alternativa de organización y gestión micro regional. Considera a las comunidades y micro regiones como unidades de planificación, organización y gestión micro regionales.

Explicación teórica y metodológica que sustentan los capítulos II y III, fundamentalmente el capítulo III del presente trabajo, está consignada en el Apéndice: Concepción General de Sistemas y Gestión, ensayo teórico y metodológico basado en la teoría General de Sistemas y de la Gestión.

El presente trabajo de investigación realizado gracias al apoyo prestado por el CONCYTEC, pretende una aproximación teórica y práctica a la Gestión y Administración Competitiva del Desarrollo Regional.

No puedo dejar de agradecer al personal de las oficinas Microregionales de Ayacucho por su colaboración. Así como a Juan Ramón Vega Salas y Angel Batalla Poma de CORFA y a Amada Gutiérrez Pajares (UNSCH) por su amistad y desinteresada colaboración en la realización del presente trabajo. Mi gratitud a ellos.

Huamanga, agosto 1988.

*Sixto AROTOMA C.*

## I. ESPACIO MICROREGIONAL

### Unidades Micro regionales Comunidad y Espacio Micro regional

La planificación espacial para el desarrollo en Perú ha ensayado un conjunto de teorías y métodos. Con tal propósito el país fue dividido en zonas de ventaja comparativa (ZVC), zonas de alto desarrollo relativo (ZDR), zonas de saturación poblacional (ZSP), zonas de frontera económica (ZFE), zona metropolitana de Lima – Callao (ZM) y el resto del país no exploradas (Desiertos y Selva) <sup>(1)</sup> entre otros enfoques. La sierra peruana fue identificada como zonas de saturación poblacional.

El gobierno actual denomina Trapecio Andino al espacio geo económico que incluye al Departamento de Ayacucho, habiendo decidido implementar programas de desarrollo micro regional desde 1,985.

El propósito de nuestro trabajo es determinar un espacio micro regional e identificar unidades de organización y producción que definan dicho espacio micro regional como un espacio económico social en un espacio geográfico específico y desarrollado históricamente.

El estudio de las comunidades inicia de un trasfondo teórico e histórico-social espacialmente definidos. Los trabajos de economía agraria de Adolfo Figueroa <sup>(2)</sup>, economía regional<sup>(3)</sup> y economía comunera<sup>(4)</sup> bien pueden servir para seguir desarrollando otros trabajos de investigación que permitan “vivir” la realidad concreta de las comunidades con el propósito de inscribir en ella política de desarrollo y objetivos nacionales.

#### a) COMUNIDAD

---

<sup>(1)</sup> Plan de Desarrollo, Lima 1,975.

<sup>(2)</sup> FIGUEROA, Adolfo, “La Economía Campesina del Perú”, 1984.

<sup>(3)</sup> GONZALES DE OLARTE, “Economías Regionales, 1982.

<sup>(4)</sup> GONZALES DE OLARTE, “Economía de la Comunidad Campesina”, 1984.



El concepto utilizado para la identificación y estudio de una comunidad es el modelo sistémico. Dicho modelo utiliza instrumentos empíricos y formales de análisis que permite observar el desarrollo de las relaciones entre estructura (organización interna de la comunidad) y el espacio (interacción con el medio ambiente) relaciones entre factores de producción (modo y forma de interacción de fenómenos y procesos sistémicos, información y retroalimentación); las relaciones de circulación entre sus elementos y espacios (Ver Apéndice Metodológico).

Por comunidad entendemos a un sistema de organización socio-económico que se desenvuelve en medio de condiciones naturales y sociales históricamente definidas, así como en un espacio económico social.

En el área de nuestras observaciones (diez unidades micro regionales de Ayacucho); las comunidades son, para nuestro caso, los pobladores nativos, protagonistas de su historia y creadores de una cultura: Comunidades Nativas y Culturas Nativas, comunidades indígenas. El poblador indígena <sup>(5)</sup>de estas regiones son comuneros antes que campesinos. Quizás debiera propiamente llamarse indígenas y no comuneros, y menos aún campesinos, porque la fuente de estos dos últimos conceptos tiene otro origen.

La identidad de estas comunidades está expresada en sus características peculiares de organización y relaciones sociales no transformadas totalmente, no obstante la agresión de las variables que el capitalismo y el capital han traído consigo.

Una de las explicaciones la podemos encontrar en que el capitalismo no ha logrado desarrollar las comunidades tampoco la propiedad feudal o terrateniente por cuanto se ha observado que históricamente ha existido “ausencia de la gran propiedad” <sup>(6)</sup>, en los espacios micros regionales estudiados.

En las diez microregiones que constituyen el área del presente trabajo (Cuadro N° 2) existen 235 comunidades reconocidas (Cuadro N° 6) y otras tantas no reconocidas.

**CUADRO N° 1: Ubicación Geográfica del Estudio**

MICROREGIONES	Codificación en Mapa (a)
---------------	--------------------------

---

<sup>(5)</sup> Racial, histórica y culturalmente son los descendientes de los antiguos peruanos.

<sup>(6)</sup> URRUTIA, J. SEPIA II, 1987 (Documentos de Trabajo).

Ayacucho	IV
Socos Vinchos	V
Paras	VIII
Cangallo	VII
Vilcashuamán	VI
Huancapi	IX
Huancasancos	X
Chipao	XI
Las Cabezas	XVI
Querobamba	XII

a) Ver Mapa; Anexo N° 10.

**CUADRO N° 2: Prioridad de las 10 Micro regiones (D. S. N° 073-85-PCM)**

MICROREGIONES	PRIORIDAD	SEDE MICROREGIONAL
Ayacucho	(a)	Ciudad - Ayacucho
Socos Vinchos	(a)	Pueblo – Vinchos
Vilcashuamán	I	Ciudad – Vilcashuamán
Cangallo	I	Ciudad – Cangallo
Paras	I	Pueblo – Totos
Huancapi	I	Ciudad – Huancapi
Huancasancos	I	Ciudad – Huancasancos
Chipao	I	Pueblo – Cabana
Querobamba	I	Ciudad – Querobamba
Las Cabezas	(a)	Pueblo – Laramate

(a) No considerado en D. S. N° 073-85-PCM

En nuestro concepto, para transformar y desarrollar las comunidades es absolutamente necesario transformar las estructuras económicas sociales y políticas, en las distintas esferas de la economía y la política regional y nacional.

Un elemento importante para dicho proceso es la organización de las unidades de producción y gestión a nivel comunal y microregional como el eslabón fundamental para el desarrollo. Las familias comuneras integradas son el primer nivel de organización social (elementos del sistema) cuyas relaciones establecen un espacio social que constituye la comunidad.

La organización del trabajo, producción y la propiedad giran en torno a la familia y la propiedad individual (familiar). La unidad de producción y consumo lo constituye la familia. Es ésta una particularidad de aquellas comunidades. Las limitaciones de esta organización conllevan al establecimiento de relaciones de intercambio, reciprocidad y complementariedad en el proceso productivo y distributivo hacia un espacio más amplio, la comunidad. La propiedad individual y parcelaria es una restricción para las posibilidades de desarrollo productivo de las comunidades.

Si diseñáramos una estrategia de desarrollo en base a éstas unidades de producción (familias) no encontraríamos alternativas factibles de desarrollo. En cambio si logramos constituir la comunidad como unidad de producción, consumo y redistribución estaríamos potenciando una de las esferas de gestión (sinergia y composición interna) y sería más factible constituir unidades más amplias de producción y gestión; micro regiones.

La existencia de la economía familiar y comunera, las relaciones de producción y distribución interfamiliares latentes; y, la existencia de las formas de organización tradicionales de carácter comunal constituyen premisas que viabilizan la alternativa de instaurar unidades de producción a nivel comunal, creándose así un espacio económico – social que podrían constituirse en las esferas de organización y gestión micro regional.

El modelo capitalista de “desarrollo” no es posible en estas comunidades; no podrán tener, tampoco “han tenido” un desarrollo capitalista, constituyendo actualmente formas de producción mercantil no capitalistas, que se articulan a través de la circulación mercantil a la economía capitalista” (González de Olarte, 1984) agravando día a día su situación por las relaciones de intercambio desigual y acumulación extra regional de valor.

## **b) UNIDAD MICROREGIONAL**

La interacción, interdependencia y articulación que se dan entre una comunidad y otra a través de las relaciones de producción, intercambio, distribución y la circulación mercantil, establecen espacios físicos y sociales supra comunales. Este espacio es el eslabón inmediato a la organización comunal, es una organización ínter comunal (espacio social más amplio que la comunidad) que constituye una de las bases para la configuración de micro regiones.

La micro región surge así de la combinación de tres aspectos: el espacio físico micro regional, el espacio mercantil y la organización institucional y administrativa de la micro región. El espacio físico es la condicionante y el espacio social lo determinante (González de Olarte, 1984).

Este espacio microregional es el eslabón fundamental en el proceso de gestión microregional. Este debe constituir la unidad de organización, producción y circulación. La organización de esta unidad de producción y gestión es el resultado de las relaciones de interacción e interdependencia; de coordinación y subordinación entre las comunidades, premisa fundamental de la organización microregional.

La organización y gestión integrada del desarrollo debe girar en torno a las unidades microregionales; microregiones o espacios microregionales.

### **c) ESPACIO MICROREGIONAL**

El sistema integrado micro regional involucra elementos estructurales jerárquica y espacialmente definido. La familia comunera integrada; célula y primer nivel de organización social así como la comunidad que a través de las relaciones de producción crea y define un espacio micro regional constituyen elementos de la micro región.

Las micro regiones constituyen espacios socio-geográficos con cierta autonomía en su funcionamiento y reproducción, se articulan subordinadamente a la economía regional a través de los mecanismos de circulación mercantil y la organización político-administrativa del Estado; sin que sus efectos alteren las relaciones de producción que definen la micro región (González de Olarte, 1984).

Estos espacios microregionales tienen como principales características las siguientes:

- Presencia de economía comuneras y comunidades nativas que pueblan su espacio geográfico.
- Condiciones naturales, geografía, clima y ecología homogéneos.
- Condiciones sociales, tradiciones, cultura, lengua y propiedad familiar homogénea.
- Ausencia de producción capitalista.
- Ausencia de grandes propiedades de tierra.
- Presencia de capital comercial (espacio mercantil restringido).

#### **1.1.1. Comunidad y Organización Económica**

##### **a) Características Básicas**

En el Departamento de Ayacucho existen un total de 382 comunidades reconocidas (Anexo No. 1) cuya población representa el 20% de la población total. Si consideramos las comunidades no reconocidas la población comunera representa más del 60% y representa al 10% de las comunidades del país.

La población para 1986 era de 524,072 (Cuadro No 4), su población rural representa el 62% de la población departamental (Anexo No 3), el 91.3% de poblados a nivel departamental.

La tasa de crecimiento natural es del 2.3%, por debajo de la tasa nacional tasa nacional. Pareciera que la tasa de natalidad y fertilidad juvenil fuese una respuesta a la agresión de extrema pobreza que amenaza a la población y sea la respuesta instintiva de lucha por sobrevivir y asegurar la continuidad de la vida. La casa de mortalidad infantil es del 13% (Cuadro No 5). La tasa de mortalidad general, probablemente en la actualidad este por encima del 2%.

**CUADRO N° 3 Distritos y Centros Poblados de las 10 Microregiones**

MICROREGIONES	DISTRITOS	TOTAL CENTROS POBLADOS	ANEXOS	CASERIOS	CENTROS POBLADOS MENORES
TOTAL DEPTAL.	102	2 452	100% 951	524	977
Ayacucho	11	66,57	268	279	310
Socos Vinchos	08	293	86	125	32
Vilcashuaman	06	220	88	104	28
Cangallo	07	380	86	18	276
Paras	03	94	21	25	48
Huancapi	07	83	27	23	33
Huancasancos	04	28	14	4	10
Chipao	06	59	24	6	29
Quero bamba	10	79	32	25	22
Las Cabezadas	06	147	(a)	(a)	(a)
	68	2,240	91.3%		

(a) No se obtuvo información desagregada.

**CUADRO N° 4 Características Generales del Departamento de Ayacucho (1986)**

PROVINCIA	CAPITAL	N° DE DISTRI TOS	EXTENS. TIERRAS (HÁS)	POBLA- CIÓN	N° DE VIVIENDAS	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL 1972-81
Huamanga	Ayacucho	13	284,795	144,843	32,506	3.18
Cangallo	Cangallo	06	191,017	36,076	11,140	0.00
Vilcashuamán	Vilcashuamán	08	120,270	32,116	10,975	-0.23
Huanta	Huanta	07	325,815	80,204	19,587	1.35
La Mar	S. Miguel	07	521,088	78,289	19,755	1.92
Lucanas	Puquio	21	1'603,961	60,437	19,844	-0.44
Mariscal Sucre	Querobamba	11	248,991	13,927	5,260	-0.90
Parinocochas	Coracora	08	598,713	24,848	7,854	-0.11
Paucar del Sara Sara	Pausa	10	174,666	10,596	4,153	-0.41
Víctor Fajardo	Huancapi	11	165,059	31,947	12,364	-0.44
Huancasancos	Huancasancos	04	183,729	10,789	3,521	-0.36
		108	4'418,104	524,072	145,959	1.07

FUENTE: Elaborado en base al Anuario Estadístico CORFA – GDPP-Oficina de Información.

El promedio de la tasa de crecimiento poblacional es de 1.07 en la mayoría de las provincias es negativa (Cuadro No 4). Más del 60% de la población es menor de 20 años, la población mayoritaria es joven. La población adulta representa menos del 20% (Anexo No 3).

**CUADRO No 5: Tasas Demográficas a Nivel Nacional y Departamental (Ayacucho) 1986**

TASAS	TASAS %	
	DEPARTAMENTAL	NACIONAL
Tasa de crecimiento Natural	2.3	2.56
Tasa de fecundidad	6.0	5.00
Tasa de natalidad	3.6	3.66
Tasa de mortalidad general	1.3	1.10
Tasa de mortalidad infantil	13.0	9.35

Fuente: Anuario Estadístico CORFA-ODPP-Oficina de Informática.

Ayacucho está considerado como uno de los cuatro departamentos más pobres del país (Cuadro No 6). Los dos tercios de las familias de estos departamentos no satisfacen sus necesidades básicas y más de la mitad de las familias están en situación de extrema pobreza; el ingreso *per cápita* oscila entre 73<sup>a</sup> 77 US\$ (Eresue 1986). Más del 80% de la PEA ocupada percibe ingresos inferiores a 1,800 intis mensuales (Cuadros No 7).

Los ingresos que percibe la población urbano- marginal y rural de la población ayacuchana no alcanza a cubrir ni el 50% de la canasta familiar básica (Anexos Nos. 7, 8, 9). El incremento de precios en la Ciudad de Ayacucho está por encima de la variación de precios de Lima y otras ciudades en más del 20% ó 30%, según los productos. En la población rural el panorama es más dramático (La razón No 1 y 2, 1998).

**CUADRO N° 06 Mapa de Pobreza del Perú  
(Los Cuatro Departamentos más deprimidos y pobres del país)**

DEPARTAMENTO	BCR	WEEB	ANATT LEÓN	AID	ORTIZ	SUMA PONDERADA
Apurímac	24	19	24	24	23	24
Ayacucho	23	22	23	23	22	23
Cajamarca	22	16	19	19	24	20
Huancavelica	21	22	22	22	19	22

Fuente.- Diagnóstico de la Desigualdad y Pobreza de las Provincias de la Sierra del Perú, Ortiz (1986).

**CUADRO N° 07 Estructura de Ingreso Mensual de la PEA ocupada en el Departamento de Ayacucho (1,986).**

ESCALA DE INGRESOS MENSUAL	PEA OCUPADA	%
-------------------------------	----------------	---

Hasta 990 Intis	91 356	63.1
991-1,800	27 800	19.2
1,881-3,300	21 014	14.5
3,301-6,600	3 470	2.5
6,601-16,500	886	0.6
16,501 – más	176	0.1

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda – 1981 – INE/CORFA – ODPP.

El 52% de la PEA total departamental está desocupada o sub ocupada. El porcentaje mayor de desocupación y desempleo se observa en el sector primario con el 57%. En cambio, cerca del 60% de la PEA ocupada se encuentra en el sector servicios (Cuadro N° 8).

El aporte al VCP industrial por parte de los departamentos de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica es insignificante, conjuntamente alcanzan el 0.07% (Chang 1,986).

**CUADRO N° 8: Población Económicamente Activa (PEA) de Ayacucho según Sector, por nivel de ocupación 1986.**

	1986							
	TOTAL		Sector Primario		Sector Secundario		Sector Terciario	
<b>TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<u>157.794</u>	<u>(100%)</u>	<u>107.684</u>	<u>(68%)</u>	<u>10.634</u>	<u>(7%)</u>	<u>39.476</u>	<u>(25%)</u>
Ocupados	75,384	(48%)	45,866	(43%)	6,113	(57%)	23,405	(59%)
Sub – ocupados	71,711		53,528		4,254		13,929	
Desocupados	10,699		8,290		267		2,142	

Fuente: Anuario Estadístico de CORFA, Oficina de Informática.

**CUADRO N° 9: Evolución PBI Agrícola: Ayacucho**

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	X
PBI (Niveles)								
Millones de Intis								
1979 = 100	7.03	6.58	7.08	4.68	4.15	4.14	3.58	-
Tasas de Crecimiento	--	6.36	6.4	-33.2	0.3	-0.15	-13.6	-9,7

Fuente: SEPIA II Ayacucho, Junio 1987. Documentos de trabajo

El PBI agrícola del departamento de Ayacucho es decreciente, la tasa de crecimiento promedio anual es de -9.71% (Mendoza. 1987) – (Cuadro N° 09).

Bajo este contexto descrito en líneas generales, que dibujan panorámicamente la situación económicos del Departamento escogimos 10 microregiones ubicadas en la parte central del Departamento de Ayacucho, con una población total de 313,033; 235 comunidades y 2,240 poblados (Cuadro N° 3 y N° 10). Actualmente existen 16 microregiones definidas en lo que fuera el proyecto de la “Región Wari” (Cuadro N° 11), entre ellas 13 microregiones han sido establecidas y priorizadas por D. S. 073-85-PCM (Cuadro N° 12).

**CUADRO N° 10. Población y Número de Comunidades Campesinas en las 10 Microrregiones – 1988.**

MICRORREGIONES	N° DE COMUNIDADES	POBLACIÓN	
		TOTAL	COMUNEROS
Ayacucho	47	135,085	27,017
Socos Vinchos	24	24,292	4,859
Vilcashuamán	49	31,985	6,397
Cangallo	39	33,949	6,790
Paras	06	12,836	2,567
Huancapi	19	20,978	4,196
Huancasancos	08	10,841	2,168
Chipao	16	17,270	3,454
Querobamba	18	13,278	2,656
Las cabezadas	12	12,519	2,504
	235	313,033	62,607

Fuente: Región Agraria XVIII – Ayacucho (Elaboración propia) Ver Anexo N° 01.

**CUADRO N° 11. Microregiones Incluido en el Proyecto: “Región Wari”**

MICROREGIONES		SEDE
I	Valle del Río Apurímac	San Francisco
II	Huanta	Huanta
III	San Miguel	San Miguel
IV	Ayacucho	Ayacucho
V	Socos Vinchos	Vinchos
VI	Vilcashuamán	Vilcashuamán
VI	Cangallo	Cangallo
VIII	Paras	Totos
IX	Huancapi	Huancapi
X	Huancasancos	Huancasancos
XI	Chipao	Cabana
XII	Querobamba	Querobamba
XIII	Lucanas	Puquio
XIV	Marcabamba	Pausa
XV	Parinacochas	Coracora
XVI	Las Cabezadas	Laramate

Las diez microregiones seleccionadas tienen el mismo patrón de “desarrollo”, responden a una misma característica geo-económica espacial con patrones de comportamientos económicos y sociales homogéneos. En la microrregión Ayacucho, no se considera a la Ciudad de Ayacucho.

## b) Economía y Producción



Las microregiones seleccionadas se caracterizan por ausencia de haciendas, ausencia de cooperativas <sup>(7)</sup>. Las comunidades ven amenazado y disminuido su rol. Las relaciones económicas comunales se desenvuelven sobre la base de la pequeña propiedad individual y producción parcelaria. El minifundio y producción parcelaria es muy difundido en estas microregiones.

La superficie agrícola constituye el 3% de la extensión territorial (Departamental); en las 10 microregiones seleccionadas constituye un poco más del 5% <sup>(8)</sup>. Suman una extensión total de 2'017,975 Hás, el 38.8% de espacio Regional <sup>(9)</sup> (Cuadro N° 13).

La violencia y migración <sup>(10)</sup>; y la inserción al mercado hacen evolucionar las estructuras sociales: la comunidad campesina ve disminuir su rol. Las relaciones comunales giran en torno a la pequeña propiedad individual; se desenvuelve en base a la desagregación del control de vértice de los pisos ecológicos, a la desaparición paulatina de la reciprocidad y del trueque, y en función a la diferenciación campesina (Eresue, 1986).

**CUADRO N° 12: Distribución y Priorización Microrregionales (D. S. N° 073-85-PCM)**

MICROREGIÓN	PRIORIDAD
Lucanas – Chipao	I
Huancasancos	I
Parinacochas	II
Cangallo – Huancapi	I
Marcabamba	II
Paras	I
Vilcashuamán	I
Querobamba	I
Huanta	I
San Miguel	II
Valle del Río Apurímac	II
	11 Microregiones

Fuente: D. S. N° 73-85/PCM

**CUADRO N° 13: Superficie de las 10 Micro regiones (Hás).**

MICRO REGION	N° DE COMUNIDADES	TOTAL	TIERRAS AGRÍCOLAS	TIERRAS AGRÍCOLAS		OTRAS TIERRAS
			TOTAL	RIESGO	SECANO	
Ayacucho	47	173,838	24,962	6,406	18,556	148,876
Socos Vinchos	24	122,160	14,403	1,447	11,956	108,757

<sup>(7)</sup> A excepción de 11 cooperativas y algunas haciendas ya extinguidas en valles adyacentes a la ciudad de Huamanga.

<sup>(8)</sup> Esto se explica por las microregiones sureñas y del norte del Dpto. de Ayacucho tienen grandes extensiones de terreno no incorporados a la agricultura.

<sup>(9)</sup> Región Wari (Proyecto).

<sup>(10)</sup> Pérez Liu. SEPIA II, 1987

Vilcashuamán	49	120,270	20,184	4,514	15,670	100,086
Cangallo	36	91,119	17,510	4,918	12,592	73,609
Paras	06	198,457	5,996	2,331	3,665	192,461
Huancapi	19	66,500	8,803	2,620	6,183	57,697
Huancasancos	08	183,719	4,160	1,622	2,538	179,569
Chipao	16	482,406	7,529	5,709	1,820	474,877
Querobamba	18	222,037	6,873	2,385	4,488	215,164
Las Cabezas	12	357,469	7,366	4,615	2,751	350,103
	235	2'017,975*	117,786**			1'901,199
	363	5'201-063 100%	247,436	67,446	179,690	4'953,627

\*(100%)

\*\* (5.8%)

Fuente: Boletín Estadístico Microregión (Elaboración propia).

En la ordenación jerárquica de niveles de vida establecidos por ORTIZ entre las 97 provincias serranas <sup>(11)</sup> encontramos en un nivel que pueda calificarse de bueno a Arequipa con 102.64 puntos de valor de índice, en el estrato 1; y en el otro extremo a la Provincia de Víctor Fajardo (Microregión de Huancapi) con -30.63 puntos de valor de índice, ubicado en el estrato de valor de índice ubicado en el estrato VIII, como el más pobre de las 97 provincias (Cuadro N° 14).

**CUADRO N° 14 Ordenación Jerárquica de Niveles de Vida en 97 Provincias Serranas del Perú.**

PROVINCIAS SERRANAS (PERÚ)	VALOR DE ÍNDICE	ESTRATO
Arequipa	102.64	I
Cerro de Pasco	61.00	III
4 Provincias	45.25 a 37.33	IV
10 Provincias	30.14 a 15.92	V
34 Provincias	12.15 a -3.01	VI
40 Provincias	3.94 a -21.67	VII
7 Provincias	-22.03 a -30.63	VIII

Fuente: ORTIZ; "Diagnóstico de la Desigualdad y Pobreza de las Provincias de la Sierra Perú", en estrategia para el Desarrollo de la Sierra, Pág. 36-37.

La producción agrícola es regresiva, con tasa de crecimiento anual promedio de -9.7 no existe producción industrial (Ayacucho no cuenta con centros de producción industrial). La producción pecuaria ha descendido en un promedio del 30% en el período 1,972 – 1,986 (Anexo N° 4) y la producción artesanal es insignificante aún sin dejar de ser importante actividad urbana (Anexo N° 6).

## Producción Agrícola

<sup>(11)</sup> ORTIZ, Diagnóstico de la Desigualdad y pobreza de las provincias de la Sierra del Perú; Cusco 1986.

El concepto e idea tradicional que el Departamento de Ayacucho es eminentemente agrícola es una verdad a medias. Es verdad pero; sólo en la esfera conceptual e histórica como una actividad tradicional. En la práctica como ya señaláramos, la tasa de crecimiento es negativa y por ahora ésta es una tendencia irreversible.

Antiguos productos tradicionales como el trigo y cebada hoy afronta una crisis agraria. Los principales cultivos y productos agrícolas, superficie cosechada y rendimiento de la actividad agrícola son:

a) **Extensión de Cultivos Mayores (Hás)** <sup>(12)</sup>

Maíz amiláceo	14,506.5	Hás.
Trigo	8,053.0	Hás.
Papa	7,966.0	Hás.
Cebada	6,328.0	Hás
Alfalfa	5,495.0	Hás.

b) **Volúmenes de Producción Mayores (T. M)**

Papa	47,315.0	T.M.
Alfalfa	47,194.0	T..M.
Tuna	12,329.0	T-M.
Maíz amiláceo	11,121.0	T.M.
Trigo	6,053.0	T.M
Cebada	4,734.2	T.M

c) **Rendimiento (T.M/ HAS)**

**Mayor rendimiento:**

Alfalfa	8.59	TM/ Hás.
Cebolla	7.95	TM/Hás.
Tuna	6.21	TM/Hás.
Papa	5.94	TM/ Hás.

**Menor Rendimiento:**

Quinua	0.47	TM/ Hás.
Haba	0.64	TM/ Hás.
Frijol	0.67	TM/ Hás.
Cebada	0.75	TM/ Hás.
Trigo	0.75	TM/ Hás.
Maíz amarillo	1.78	TM/ Hás.

<sup>(12)</sup> Elaborado en base al Boletín Micro regional.

Sin embargo no podemos, ni debemos, dejar de reconocer que los pobladores nativos, los indígenas de estas regiones, desarrollaron una agricultura original (Valladolid, 1987) apropiada para una geografía agreste, diversificada y variados ecosistemas. La organización económica y social giraba en torno al recurso tierra (Pachamama) considerada como la fuente de vida que ofrecía toda clase de productos que permitían al soberano Inka disponer de “súbditos sanos, psicológicamente realizados, lograr la mejora constante del hábitat, optimizar el uso de recursos y maximizar el producto” (Antúnez de Mayolo, 1984)<sup>(13)</sup>.

Los pobladores de las comunidades nativas de estas regiones, al igual el de otras del país, son depositarios de este legado histórico que corre el riesgo de perderse; por lo mismo es necesario valorar, comprender y aprender de ellas a fin de constituir unidades de producción en función a éstas comunidades como la forma de interacción del hombre con la naturaleza y establecimiento de relaciones espaciales de producción.

Entre las principales especies de plantas alimenticias andinas de gran valor nutritivo que todavía cultivan los comuneros en sus parcelas podemos señalar las siguientes:

1. Las papas amargas en sus tres variedades (*solanum juzepzukii*, *solanum cutilobum* y *solanum atenotomun*).
2. La maka (*lepidium meyenii*).
3. La kañiwa (*chenopodium pallidi caule*)
4. La Mashua (*Tropacolum Tuberosum*)
5. El Olluco (*Ullucos Tuberosem*)
6. La Oca (*Oxális tuberosa*)
7. El Tarwi (*Lupinus mutabilis*)
8. La Quinoa (*Chenopodium quinoa*)
9. El Yacón (*Polymia sonchifolia*)
10. La Racacha (*Arraccia Xanthorghi*)
11. Achita – kiwicha (*Granatus Caudatus*)
12. Achira (*Canna edulis*)
13. Camote (*Ipomoca betatas*)

---

<sup>(13)</sup> Citado por Gonzáles Guzmán, “Bioabono = bio + biosol” Ayacucho, 1,987; Estudio N° 7.

Los antiguos peruanos utilizaban éstos productos no sólo por su valor nutritivo, lo hacían también porque le atribuían poderes medicinales y curativos.

### **Producción Pecuaria:**

La mayor restricción para la actividad agrícola es el territorio apto (sólo el 3% de la tierra es apta para la agricultura). La constatación de esta realidad tiene que inducirnos a prestarle la debida atención a la actividad pecuaria como alternativa factible de aquellas comunidades para potenciar la producción.

La actividad agrícola y ganadera es manejada integral y racionalmente. Cuando el comunero abandone el campo, no es sólo la actividad agrícola la que decae, decaen también la producción pecuaria. (Anexo N° 4). La actividad ganadera alimenta la producción pecuaria y ésta abona la producción agrícola y provee fuerza de tracción. Hay una relación directa entre los recursos de tierra y ganado en la economía de las comunidades.

La producción caprina es del 32.9% la que ocupa el mayor porcentaje y la de camélidos 11% (Anexo N° 4).

El ganado, recurso de inmediata importancia después de la tierra, es un elemento de reserva y complemento productivo potencial a la que se acude en casos de necesidad extrema o emergencia. La ganadería en orden de importancia para el comunero está compuesto por vacunos, ovinos, equinos, caprinos, auquénidos, aves y porcinos. La producción de vacunos tiene especial significación para los comuneros no sólo por su importancia en el ingreso; lo es igualmente importante como fuerza de tracción en la labor agrícola. No obstante la propiedad individual de los ganados, la explotación de los pastos tiene un carácter comunal algunas áreas y ganados son explotados comunitariamente.<sup>(14)</sup>.

Nota aparte requiere la producción de camélidos andinos que debe merecer especial atención al igual que la fauna silvestre que debe ser preservada y explotada racionalmente. En la fauna silvestre podemos destacar la presencia de la vicuña, venados, vizcachas, perdices, patos silvestres, entre otros. La depredación de la flora pone en grave riesgo la fauna doméstica y silvestre.

---

<sup>(14)</sup> Chang "Ayacucho frente a su Destino", PLANDRIA, CORFA; Ayacucho 1983.

## **Producción y Explotación Forestal**

Las condiciones naturales donde se desenvuelven las comunidades como la geografía, ecología y el clima constituye el “espacio biótico que lo rodea” (Sánchez Z.; Sepia II) donde se desarrollan las actividades agrícolas, ganadera y forestal. La vida en estas poblaciones son el resultado del uso equilibrado de los sistemas de producción agrícola – ganadera – forestal en base a una estructura productiva silvo agropecuaria.

La diversidad ecológica, microclimas y presencia de valles interandinos, altiplanicies y pisos ecológicos condicionan la presencia de una variedad múltiples de la producción forestal que va desde pastos naturales hasta árboles frutales. No obstante esta variedad y diversidad la producción forestal es insignificante en el área de las 10 microregiones.

Es de vital importancia desarrollar la producción forestal que podrían programarse desde la producción como recurso natural renovable (almácigos-viveros) hasta el cultivo de árboles frutales y madereros.

Entre las actividades que deben desarrollarse en la producción forestal están:

1. Producción natural renovable y su mantenimiento forestal (almácigos-viveros)
2. Producción Silvo agrícola; asociación de cultivos (maíz, frijol con árboles)
3. Producción silvo-pastoril; asociación de árboles frutales y madereros con pastizales e invernadas o potreros. Desarrollo de especies de valor maderero y frutales.
4. Producción forestal como servicio y protección.

La producción forestal como protección y servicios crean una protección ambiental: como cortavientos en campos abiertos y áreas de cultivo; como conservación y mejoramiento de suelos y recursos acuíferos; como microcuencias, delimitación de linderos, etc.

5. Generación de la fauna. Un tratamiento adecuado de la producción silvopastoril y protección ambiental genera la fauna doméstica y silvestre (Nicole Bernex, Sepia II, 1987).

## **Producción Artesanal e Industrial**

Si tenemos que hablar de producción industrial diríamos que ésta producción es más artesanal que propiamente industrial; y están ubicadas sólo en la ciudad de Ayacucho. La potencialidad y desarrollo industrial futuro hay que entenderlo como parte de la producción agropecuaria y forestal; premisa importante para la generación de pequeñas y medianas industrias que puedan generar y crear valor para esta región.

La producción artesanal está difundida en todas las comunidades para autoconsumo. Destacan el tejido y la alfarería. La mayor parte de la producción artesanal es imaginaria y son producidos para el autoconsumo. Recuérdese que los antiguos peruanos desarrollaron el tejido y la cerámica a niveles técnico de alta calificación.

### **1.1.2. Sistema de intercambio, Distribución e Integración**

El establecimiento de las relaciones de dirección y el sistema de gestión deben estar basadas en el conocimiento y la integración de los sistemas de intercambio y distribución inherentes a estas comunidades; integrándolas con los métodos administrativos en el proceso de organización y gestión para instituir unidades de producción, planificación, decisión y consumo.

La propiedad individual por parcelas de la tierra en distintos pisos ecológicos, propiedad individual del ganado y explotación común de pastos naturales, maximización y racionalidad de la fuerza de trabajo e intercambio de bienes y servicios a nivel comunal, desigual distribución de la tierra y ganado son las características básicas de estas comunidades. Ausencia de trabajo asalariado en la comunidad es otro rasgo importante. No existe el trabajo asalariado. No obstante, en los últimos tiempos la ejecución de las obras públicas utiliza la fuerza de trabajo de la población nativa con retribución salarial.

Las relaciones de producción giran en torno a tres sistemas básicos:

1. Producción Familiar
2. Producción en aparcería
3. Producción Comunal <sup>(15)</sup>

Estos sistemas constituyen una peculiaridad que explica la racionalidad de la organización y explotación de la tierra, La fuerza de trabajo y la distribución.

---

<sup>(15)</sup> Gonzáles de Olarte “Economía de la Comunidad Campesina” 1984.

La producción familiar es ejercida sobre los recursos familiares propios en parcelas ubicadas en diferentes pisos ecológicos. Este sistema integra generalmente la producción agrícola con la pecuaria y forestal en función a la disponibilidad de los recursos naturales (tierra, ganado y flora) y los recursos fruto del desarrollo de las fuerzas productivas y de la división del trabajo (herramientas, aperos, instalaciones, rediles, establos, plantaciones, etc.).

La producción en aparcería busca complementar la producción de subsistencia y se da básicamente en la producción agraria.

La producción comunal gira en torno a la ganadería, en la utilización comunitaria de los pastos naturales.

Las manifestaciones de relaciones comunales, ínter comunales y trabajo solidario comunitario en la construcción de servicios básicos como son la habilitación de puentes, caminos, carreteras y canales de irrigación; constituyen antecedentes inmediatos para una integración ínter comunal y organización de producción micro regional en base a una socialización de las relaciones de producción.

La organización de la fuerza de trabajo gira en torno a la familia (varones, mujeres y niños) por división en base a una especialización. Esta unidad de producción familiar utiliza fuerza de trabajo adicional y a través de la reciprocidad por el sistema “Ayni” y otras veces por la “Minka”. Así, el “ayni” se constituye en un sistema de coordinación y subordinación fundamental en la producción y en la productividad. Es una forma de enfrentar y dominar las fuerzas de la naturaleza y luchar por la subsistencia. El “Ayni” implica reciprocidad y como tal las ventajas y beneficios obtenidos son equitativos.

La “Minka”, como sistema de organización del trabajo comunal, no es ni puede ser equitativo; porque los beneficios o ventajas que se obtengan de ella no siempre pueden ser equitativos.

El “Ayni”, sistema de organización del trabajo por el cual los miembros de una familia o una comunidad ofrecen (prestan) su fuerza de trabajo por otro igual, es aún una práctica común actualmente.



La Minka, trabajo voluntario de cooperación basado en la solidaridad comunal, es en algunos casos, desarrollado bajo el sistema de “tupu”, reflejando de este modo las relaciones de dirección orientada por un sujeto de gestión. El origen de este sistema se remontaría a la mita incaica (Yaranga, 1979). La mita era una institución incaica, por el cual los ayllus o comunidades cedían en préstamo, al Estado, su fuerza de trabajo a cambio de la protección que daba el Estado y a cambio de beneficiarse en la estructura económica redistributiva<sup>(16)</sup>. Son aquellas familias de mayores recursos quienes obtendrán mayores beneficios. La “faenas comunales” probablemente una deformación de la minka es un trabajo más en beneficio colectivo en labores de integración física y económica. Importante es señalar que estos sistemas de organización del trabajo están institucionalizados en las comunidades y forman parte de la organización socio productivo sustentado en la familia de acuerdo a la edad, sexo, habilidad y condición física.

En la economía familiar y comunera, la unidad de producción es al mismo tiempo unidad de consumo y la racionalidad está orientada más a (Gianoten, 1982); de allí la necesidad de organizar y explotar racional y complementariamente la migración “golondrina” sustenta igualmente esta racionalidad, por que, el trueque, los ingresos monetarios por venta de sus productos no cubren sus necesidades de subsistencia. La necesidad de ingresos monetarios y venta de fuerza de trabajo surge cuando la producción familiar no cubre las necesidades de subsistencia, sea por falta de recursos u otros factores.

El trueque como sistema de distribución está basado en la racionalidad y en el complemento de la dieta alimenticia u otras necesidades.

La racionalidad del poblador nativo y la comunidad no está dada en la racionalidad del mercado, es distinta a ella. La racionalidad económica de la familia comunera está en el consumo y la supervivencia.

Sin embargo, este sistema y racionalidad fueron perdiéndose como resultado de la integración al mercado regional vía la circulación de mercancía, pues, el poblador nativo puede encontrar en el mercado otros productos o servicios necesarios para él. La circulación e intercambio se dan como necesidad de la complementaridad; al comunero no siempre le es posible producir todo lo necesario.

---

<sup>(16)</sup> La minka supone comida y bebida y no pocas veces una fiesta

Las comunidades se articulan a la economía capitalista a través de la circulación mercantil. El trabajo asalariado es otra forma de articulación de la comunidad a la economía regional y nacional.

Si bien las familias comuneras integradas constituyen el primer nivel de organización social (la comunidad) este eslabón de organización se integra a un espacio más amplio (UTB- Micro región – Región) aunque de un modo cualitativamente distinto con efectos sinérgicos que afectan el espacio regional.

La integración y participación de las comunidades en el espacio micro regional y regional se dan a través de las relaciones de subordinación y coordinación plasmadas en relaciones de dirección micro regional:

1. A nivel económico, como parte del mercado micro regional y regional.
2. A nivel político, formando parte de la estructura administrativa del Estado<sup>(17)</sup> de las organizaciones comunales, gremiales, políticos y de los grupos de poder locales.

### **1.1.3. Funcionamiento del Espacio Comunal**

Las comunidades forman parte de un espacio económico conocido como “los espacios mercantiles” (González de Olarte 1987), o Unidades Territorios Básicos – UTB- (Plandría, 1987).

El funcionamiento de las micro regiones podemos resumir de la siguiente manera: <sup>(18)</sup>

1° Intercambio de productos y fuerza de trabajo. El intercambio es una forma de integración y participación de las comunidades en el espacio regional.

- a) Entre las familias comuneras. Entre los miembros de la comunidad (familias) se explotan diferentes pisos ecológicos y de diferente especialización. El “Ayni” es una forma de intercambio de fuerza de trabajo recíproco.
- b) Entre comunidades y otros productores de la microregión (maíz, por mashua, frutos por lana, etc).

---

<sup>(17)</sup> González de Olarte. Ob. Cit.

<sup>(18)</sup> González Olarte. Ob. Cit.

- c) Entre comunidades y unidades fuera de la microregión.

La venta de fuerza de trabajo en las comunidades presenta las siguientes peculiaridades:

- a) La venta de la fuerza de trabajo entre familias es casi inexistente.
- b) En la microregión los comuneros están siempre dispuestos a vender o prestar fuerza de trabajo; los principales demandantes son los medianos y pequeños propietarios; eventualmente el gobierno en otras públicas.
- c) La mayoría de los comuneros venden su fuerza de trabajo fuera de la microregión a través de la migración eventual y temporal.

2° Las relaciones de producción capitalistas no se han desarrollado o su presencia es insignificante. El capital comercial es la forma de capital predominante.

3° La participación del Estado a través de los Gobiernos Locales o Regionales y el Gobierno Central.

Los gobiernos locales y Regionales ejercen cierto nivel de articulación mercantil. Más precisamente, articulan administrativamente la micro región a las esferas regional y nacional. El Gobierno Central es exógeno y hasta ajena a las comunidades puesto que las decisiones de producción, circulación y administrativas se adoptan fuera de ella aún cuando estas decisiones afecten este espacio micro regional. Sin embargo, políticas y estratégicamente su presencia es de absoluta importancia: una presencia que expresa los problemas y aspiraciones de desarrollo regional.

4° La producción final micro regional es fundamentalmente de bienes primarios y al mismo tiempo de consumo final.

La progresiva mercantilización y las concentraciones internas de recursos productivos han sido y constituyen amenaza permanente que trastoca las bases de continuidad de la organización económica comunera y el colectivismo. La migración es actualmente ya no una acción complementaria de la producción micro regional, sino constituye el despoblamiento de la comunidad, extinción y desaparición de muchas de ellas. Se ha observado que la migración es hacia las ciudades de Ayacucho, Lima e Ica.

## **1.2. Aspectos Sociales y Culturales**

Hambre, miseria y depresión; compulsión económica y política y de violencia es el epígrafe que bien podría identificar el Departamento de Ayacucho y las comunidades de éste, comunidades que enfrenta una creciente militarización.

La población actual para las 10 micro regiones está calculada en 313033, el 58% de la población total departamental. Para 1989; en 316,374; el 58.9% de la población total departamental. (Cuadro N° 15).

Como se observará la población se mantiene estacionaria, en cifras oficiales. Sin embargo, a la fecha la población de estas comunidades ha disminuido ostensiblemente por el proceso migratorio. Aproximadamente el 50% de la población rural de 1981 han abandonado el campo hasta 1985 (Pérez Liu, 1987).

La PEA actual está calculada en 85.267, el 53% de la PEA total departamental (Cuadro N° 16).

La organización social del trabajo está institucionalizada en el “Ayni” y la “Minka”. El sistema de intercambio a través de trueque con productos o su equivalente en dinero (circulación mercantil) está difundida. La racionalidad del consumo y subsistencia exigen ingresos monetarios por venta de productos o fuerza de trabajo.

La migración aparece entonces como una necesidad. Hoy la migración es el resultante, a la vez causante del subdesarrollo de la comunidad que se reproduce en forma ampliada en la región y el país. Prácticamente es inexistente el desarrollo de las fuerzas productivas en la economía comunera de las comunidades seleccionadas. Hay una fuerte disminución de la fuerza de trabajo disponible para las tareas de producción a nivel familiar y comunal. Las decisiones familiares repercuten globalmente en la economía familiar, comunal y micro regional.

### **a) Saber Popular**

El saber popular expresa los intereses económicos, sociales y políticos de la comunidad; plasma el conjunto de conocimientos que la comunidad posee sobre el mundo, la naturaleza, la sociedad

y la vida. Constituyen la memoria colectiva expresada en narraciones, tradiciones, costumbres, mitos y otras expresiones culturales.

Los antiguos habitantes de estas comunidades tenían una concepción del manejo de la tierra, la agricultura <sup>(19)</sup>, la ganadería, y la flora; utilizaron tecnologías nativas que los permitían desarrollar racionalmente las actividades productivas.

La predicción del clima (para la actividad agrícola) se realizaba mediante la observación de indicadores ya conocidos; entre ellos podemos citar los siguientes indicadores:

1. **Astrológicos.**- La observación del brillo de las estrellas, en la constelación de las Pléyadas: “Suchu”.<sup>(20)</sup>
2. **Biológicos.**- Fitoindicadores.- Floración de plantas crasuláceas silvestres (cactáceas).  
Zooindicadores: comportamiento de los animales silvestres, aves e insectos.
3. **Geológicos.**- La observación del comportamiento de los manantiales y lagunas.

La producción agrícola era manejada por pisos ecológicos y la combinación en su siembra. A la variabilidad ecológica y climática “enfrentaban con la variabilidad genética de plantas” <sup>(21)</sup>

#### b) Cosmovisión Temporal y Espacial del Universo de la Cultura Andina

Narraciones de los “Gentiles” (antepasados) Reinca (regeneración del Inca); conceptos de “(Hananpacha)”, “Wamani”, entre otros; expresado en sus costumbres, nos dan una idea de la cosmovisión del tiempo y la civilización andina.

**CUADRO N° 15: Población Proyectada de las 10 Micro regiones**

MICROREGION	1988			1989		
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL
Total Dptal 100%	(100%)532,363	206,376	325,987(*)	536,652	210,105	326,287
Ayacucho	135,085	94,008	41,077	138,652	97,365	22,513
Socos Vinchos	24,292	1,934	22,358	24,419	1,906	22,513
Vilcashuamán	31,985	6,183	25,802	31,917	6,168	25,749
Cangallo	33,949	10,206	23,743	33,875	10,182	23,638
Paras	12,836	2,203	10,633	12,861	2,213	10,648
Huancapi	20,978	13,751	7,227	20,886	13,646	7,240
Huancasancos	10,841	4,706	6,135	10,850	4,699	6,151
Chipao	17,270	10,869	6,401	17,238	10,911	6,327
Querobamba	13,278	5,826	7,452	13,302	5,815	7,387
Las Cabezadas	12,519	2,636	9,883	12,474	2,644	9,830
	(58,8%)313,033	152,322	100,711**	316,374***	155,549(a)	160,770 (b)

<sup>(19)</sup> El saber popular se mantiene casi en todas las comunidades; en algunas se continúan practicando.

<sup>(20)</sup> Valladolid; “Cultivos Andinos”; Ayacucho 1987.

<sup>(21)</sup> Loc. Cit.

* 100%						
**58.9%						
***100%						
(a)49.2%						
(b)50.8%						

Fuente: Boletín Estadístico Microregional (Elaboración propia)

**CUADRO N° 16: PEA de 6 años y Más Proyectada de las 10 Microregiones**

MICROREGION	1988			1989		
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBAN A	RURAL
Ayacucho	39,777	27,620	12,157	40,900	28,577	12,323
Socos Vinchos	7,185	562	6,623	7,214	555	6,659
Vilcashuamán	7,990	1,607	6,383	7,964	1,603	6,361
Cangallo	8,975	2,703	6,272	8,954	2,687	6,267
Paras	3,611	504	3,107	3,616	505	3,111
Huancapi	6,158	3,485	2,673	6,125	3,429	2,696
Huancasancos	4,185	1,486	2,699	4,201	1,485	2,713
Chipao	5,675	3,272	2,403	5,658	3,298	2,360
Querobamba	3,410	1,447	1,963	3,390	1,445	1,945
Las Cabezas	3,559	799	2,760	3,547	803	2,744
Total Dptal.	85,267(a) 160,472(c)	43,467 60,006	47,042 100,466	91,596(b) 161,950 (c)	44,390 61,156	47,179 100,794
(a) (53%) (b) (56.5%) (c) (100%)						

Fuente: Boletín en base a Boletín Estadístico Microregional.

En la concepción del futuro (imagen objetiva del poblador andino) están el “bienestar económico, la paz social, el valor del trabajo sublimado y la reestructuración de la sociedad según sus moldes tradicionales (...) arquetipo de la organización social”<sup>(22)</sup> del hombre y la sociedad andina. Los habitantes de estas comunidades no sólo creen que “vendrá” su propia civilización y con ella la paz social y el bienestar general; sino que además constituye el “recuerdo” permanente de ése futuro.

En la concepción de la comunidad andina el desarrollo de la organización gira en torno al tiempo-espacio (Pacha); mundo de arriba (Hananpacha), mundo de abajo (urinpacha) y en torno al tiempo y espacio incluye el modelo de la ciclicidad del tiempo (estrategia del modelo de organización; planeamiento, retroalimentación) y constituye el crecimiento o desarrollo del Pacha (Wiñay), es decir el de la comunidad.

<sup>(22)</sup> Yaranga. “la Concepción du Monde ou Cosmovisión la Civilisation Andine” 1983.

Este crecimiento y desarrollo del Pacha es en la “actualidad” simbolizada por la regeneración del inca (Re inka), después de ella vendría el desarrollo (wiñay) de la sociedad andina.

En ésta concepción el APU (Dios del Uripacha) estaría guardando celosamente las riquezas del PACHA hasta la regeneración del Inka y el advenimiento de la sociedad andina. Entre tanto creen necesario ofrendar a los “WAMANI”, símbolo de los dioses de las comunidades.

### **c) Organización y Espontaneidad**

Los principios administrativos de iniciativa, equidad, centralismo y descentralismo pueden canalizarse y plasmarse a través de la espontaneidad que está presente en todas las esferas de la vida del poblador nativo; el ayllu o comunidad. La espontaneidad también se expresa en el saber popular, conocimientos y expresiones ideológicas que las comunidades han desarrollado a lo largo de su historia. El instinto familiar – comunal es otra manifestación de la espontaneidad. El saber popular, la espontaneidad y la cosmovisión del tiempo y espacio son aspectos importantes para diseñar no sólo la estrategia organizativa sino también para definir estrategias de dirección y gestión micro regional.

Otro aspecto que merece destacar es la existencia de grupos de poder comunal y mico regional compuesto por autoridades. La iglesia y por los pequeños comerciantes. El establecimiento del sistema de relaciones de dirección y gestión no puede ignorar la presencia de estos grupos de poder social y los del poder ideológico (concepciones), que valoradas objetivamente pueden facilitar el proceso de gestión micro regional.

### **1.3. Aspectos Políticos – Administrativos y Organizacionales**

La identidad comunal se ha mantenido por mucho tiempo, por lo menos hasta el presente siglo, por ausencia de la gran propiedad, Urrutia 1,987 Sepia II), por la existencia de vínculos de solidaridad (Ayllu) y por la racionalidad de la producción y subsistencia. Es pues evidente que la subsistencia y desarrollo de la comunidad depende del grado de persistencia y desarrollo de la “economía comunal” y del grado de colectivismo en ella.

El mercantilismo y el predominio de la tenencia y explotación individual de recursos, las decisiones productivas que son tomadas por la familia de acuerdo a lo que estima de mayor provecho. (Chang 1983) y la presencia del Estado constituyen relaciones que trastocan la continuidad de las comunidades como organizaciones comunitarias o colectivas.

La organización “institucional y administrativa” de las comunidades y la micro región (Distritos – provincias) están dirigidas por organismos del Estado (gobernación, alcaldía, Sub-prefectura, puesto policial escuelas, postas médicas, parroquias juzgados) (González de Olarte, 1984), que forman parte de una organización jerárquica y centralizada dirigida desde la Capital del País. Así la subordinación no es sólo en función a la circulación e intercambio económico, es también, vía las relaciones de dirección.

Los grupos de poder establecer relaciones de dirección con estos organismos para asumir la dirección (organismos informales o poder informal) y gestión de la comunidad y espacio microregional.

Una alternativa viable, frente a tales contingencias para estas microregiones es la organización intercomunal que se traduzca en una organización microregional en base a sus rasgos y objetivos inherentes a ella.

La organización económica – militar de las comunidades tienen una larga historia. Se remonta a la época de expansión inca, la guerra por la independencia y a la guerra con Chile. La organización económico-militar estaba basada en el principio de mando único (Yaranga, 1979) pero en forma descentralizada o dispersa según su organización <sup>(23)</sup>.

Aun cuando actualmente ya no se mantienen vivas las características de aquel la organización económica- militar, “podemos afirmar que ésta estaba organizada en el sistema de “SUNTU”, “CHEQTA” Y “CHEQUE”.

El “suntu” era una comunidad o ayllu cuyo jefe tomaba el nombre de “Auki.. Cada comunidad estaba dividida en dos mitades denominada “Cheqta” a cargo de un jefe (“Cheqta Auki”), al mismo tiempo, cada comunidad estaba formada por cuatro partes o “Cheque”, era generalmente un barrio” o una “cuadrilla (Yaranga: 1979).

---

<sup>(23)</sup> (23) Los kibuts actuales podrían asemejarse a esta forma de organización económico-militar





## **II.- EXPERIENCIAS DE DESARROLLO Y PROCESO DE MICROREGIONALIZACION**

### **EXPERIENCIAS DE DESARROLLO MICROREGIONAL**

Las políticas de desarrollo rural y micro regional: y mas adelante los Programas de Desarrollo Integrado datan de la década del 50. Inicialmente fueron aplicados en los países de África, Asia y Europa. Este programa fue aplicado como parte de una política de asistencia y reactivación después de la Segunda Guerra Mundial; y en otros casos para seguir manteniendo colonias subordinadas al patrón de desarrollo de la metrópoli.

Las experiencias de “Desarrollo Comunal” en nuestro país datan la década del 60; iniciándose con las actividades del Servicio Interamericano de Producción de Alimentos (SIPA), el proyecto Vicus y el Programa de las Zonas de Acción Conjunta (ZAC).

En la década del 70 se ensayan los Programas de Desarrollo Rural Integral o el Desarrollo Rural Armónico a consecuencia del fracaso de las experiencias del “Desarrollo Comunal”. Entre estas experiencias están los Proyectos Integrados de Asentamiento Rural (PIAR), Los Proyectos Integrales de Desarrollo (PID) y el Proyecto de Generación de Empleos en el Ámbito Rural (GEAR).

En el marco de ésta política se desarrollaron un sin número de proyectos y programas con asistencia técnica y financiera internacional entre los que podemos destacar el Programa de Desarrollo Cajamarca (PRODESACA), PRODEM (Cusco), PRI- “Sánchez Carrión” (La Libertad), PRODERJU (Puno); entre otros.

En el Departamento de Ayacucho, las experiencias de desarrollo rural se remontan a la década del 60; cuando el Proyecto Nacional de Desarrollo e Integración de la Población Campesina; proyecto financiado por el BID ejecutada un Plan de Desarrollo en la Provincia de Cangallo (1965- 1968). Posteriormente en el Convenio entre la Cooperación Técnica Suiza y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (convenio COTESU- UNSCH; 1965-1982) y el convenio IVOS- UNSCH. Este último a través del Centro de Capacitación campesina desarrolla Labores de Asistencia y promoción desarrollan también, los organismos no gubernamentales en comunidades circundante a la ciudad de Ayacucho: taller de Promoción

Andina (TADEPA), Instituto de Estudios Regionales “José María Arguedas” (IERJMA) Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP), CEPCA y Vecino Mundiales, son algunos de dichos organismos.

### **Programa de Desarrollo Integrado de las Comunidades de Huancaraylla, Llusita y Circamarca (1975-1979)**

En 1974 se da inicio al Programa de Desarrollo Integrado de las Comunidades de Huancaraylla, Llusita y Circamarca” <sup>(24)</sup> que compromete la participación de tres comunidades ubicadas en el Distrito de Huancaraylla (Provincia de Víctor Fajardo). El programa incluía líneas de acción en las áreas agrícola, pecuaria, salud, educación energía y comunicaciones.

Esta fue una experiencia sumamente importante en cuanto a la organizaron y participación de las comunidades así como en la experiencia en dirección y administración del programa de desarrollo micro regional.

En líneas generales; el programa tenía las siguientes características:

1. El Plan de desarrollo estaba diseñado en la perspectiva de corto, mediano y largo plazo. La donación de NOVIB cubría las acciones iniciales del programa.
2. El Plan de Desarrollo incluía una política de autofinanciamiento de sus actividades en el largo plazo.
3. El programa estaba concebida integralmente entre actividades básicas: agrícola- pecuaria, educación y salud.
4. La ejecución de todas las actividades del Programa corrían a cargo del trabajo comunitario (Faenas Comunes) y no pocas veces la minka tradicional <sup>(25)</sup>
5. La línea de agricultura incluía la ejecución de obras (mejoramiento de canales de riego) y capacitación agrícola en el cultivo de hortalizas, frutas y otros cultivos andinos.
6. La línea de educación involucraba la instalación de granjas, viveros; y talleres artesanales de tejido, carpintería, costura entre otros. Estas granjas y talleres estaban destinados al aprendizaje de estos oficios para estudiantes y pobladores.

---

<sup>(24)</sup> Por iniciativa y gestión personal de Dr. Abdón Yaranga Valderrama, se obtuvo una donación de NOVIG para la ejecución del Programa de Desarrollo en tres comunidades. Por sus características; este fue una experiencia de desarrollo micro regional único en el Departamento de Ayacucho.

<sup>(25)</sup> La minka tradicional suponía comida y bebida en el desarrollo de las actividades comunitarias; en los trabajos comunitarios.

7. La línea de salud incluía el uso y práctica de la medicina occidental y tradicional; orientada a la educación sanitaria y medicina preventiva.
8. En la línea de transportes y comunicaciones se ejecutaron vías de interconexión comunal <sup>(26)</sup>. Se contaba con una central telefónica automática <sup>(27)</sup>.
9. Cada una de estas líneas de acción requería de obras básicas; construcción y habitación de infraestructura para granjas, botiquines comunales y talleres. Todas estas obras fueron ejecutadas y concluidas, totalmente<sup>(28)</sup>.
10. Las comunidades y la población se organizaron en “ cuadrillas”, en faenas comunales” y cabildos para dirigir, coordinar y ejecutar el programa de acciones<sup>(29)</sup>
11. El programa estaba dirigido por un Comité elegidos por toda la población en cabildos..
12. El otorgamiento de otras donaciones y financiamiento del Programa con créditos blandos y promocionales estaba en función al avance del Plan de Actividades.<sup>(30)</sup>.

Las experiencias de desarrollo rural, comunal y micro regional en nuestro Departamento ha sido diversas hasta la fecha. A ésta experiencias anteriores se suma hoy la micro regionalización dispuesta por D. S. 073- 85/PMC.

## **2.2. Micro regionalización ( D. S. 073- 85/PCM)**

En el marco de la política anunciada de “invertir la pirámide” en “el Trapecio Andino” el gobierno actual ha dispuesto por D. S. 073-85/PCM el establecimiento de 11 micro regiones comprendidos en el Departamento de Ayacucho. (Cuadro N° 12).

Posteriormente la CORFA <sup>(31)</sup> ha establecido XVI microregiones. Estas microregiones están incluidas en el Proyecto de “Región WARI” (Cuadro N° 11). De estas XVI micro regiones hemos seleccionado diez de ellas para el presente Trabajo. El espacio que comprende las diez micro regiones tienen las mismas características en los aspectos geográfico, económico, social y cultural, entre otros. Está en el rango de las provincias más deprimidas y pobres de las provincias de la sierra peruana, todas están ubicadas en el último estrato (estrato VIII) del cuadro de estratificación establecido por Ortiz. (Cuadro N° 14).

---

<sup>(26)</sup> Estaba proyectada la instalación de una antena para retransmisión de canales de televisión. Para tal fin se proyectó la instalación de una antena en Toqto.

<sup>(27)</sup> Esta central telefónica no logró ser instalada

<sup>(28)</sup> Documentos del Programa de Desarrollo Integrado.

<sup>(29)</sup> Esta acción generó la organización de asociaciones de pobladores residente en Lima y otras ciudades; quienes también participaron en la ejecución del programa.

<sup>(30)</sup> Los ofrecimientos provenían de funciones e instituciones extranjeras.

<sup>(31)</sup> Corporación de Fomento y Desarrollo Económico Social de Ayacucho.

Los micros regiones ubicadas al norte y sur del Departamento no fueron considerados en el estudio; difieren en características económicas y sociales así como los aspectos geográficos y ecológicos.

La ODPP- OCRFA ha señalado las funciones de las oficinas micro regionales entre los que podemos mencionar, los siguientes “Concentrar Oficinas de Administración Pública”, ejecutar acciones y proyectos integrales de desarrollo comunal”, consolidar la organización socio-productiva de las comunidades”, “vincular la acción del sector público”, “identificar áreas o unidades productivas”, “canalizar recursos técnicos, económicos y financieros” “promover ferias comunales y micro regionales” y “establecer centros de acopio y comercialización”.<sup>(32)</sup>.

No se requiere de mayores discusiones para constatar el carácter asistencial, centralista y vertical de aquellas políticas y funciones.

Seguidamente, el mismo documento afirma; el “carácter vertical y centralista de los Ministerios e Instituciones Públicas ... del Departamento” son una barrera casi infranqueable en el proceso de implementación de las micro regiones; “la limitada capacidad de decisión y ámbitos administrativos heterogéneos” de las Instituciones Públicas “han agravado” las labores de “coordinación multisectorial y administración de la función ejecutiva”, así como; tampoco “permite la articulación de las acciones de planificación, operación e inversión a nivel departamental menos a nivel microregional”<sup>(33)</sup>. Todas estas limitaciones han sido superadas por el D. S. N° 073-85/PCM que en la práctica crean organizaciones e instancias paralelas a la de los sectores públicos y al de las comunidades.

Con la intención de resolver este problema y para implementar la microregionalización que dispone el D. S. 073 y 102.1-85/PCM, la CORFA propuso un modelo de organización como “la desconcentración y descentralización del sector público” para que éstas se constituyen en entes desconcentrados multisectorialmente con autonomía administrativa” y “ejecuten inversiones que respondan a las necesidades básicas de la población”<sup>(34)</sup>.

---

<sup>(32)</sup> CORFA-ODPP: “Organización y Administración de Desarrollo Microregional”, Ayacucho. 1986.

<sup>(33)</sup> CORFA-ODPP: “Organización y Administración...”

<sup>(34)</sup> CORFA – ODPP: “Organización...” Estos lineamientos están enmarcados en instrumentos normativos: D. S. 073-8 y 102.1-85/PCM; Ley 24343, y el Presupuesto de Soporte Microregional.

La administración de la microregión seguiría así los siguientes lineamientos: las microregiones estarían a cargo de las Gerencias Microregionales dependiendo del Gerente General y de la CORFA, con dos órganos de línea, Promoción y Desarrollo y de Infraestructura. (Anexo N° 11 y 12).

A la fecha, en las 16 microregiones vienen laborando 600 empleados (entre nombrados y contratados); 381 están distribuidos en las 10 microregiones (Cuadro No 17 y 18) mientras que la Oficina de CORFA (Sede Central) cuenta con 421 empleados (cuadro No 19). Considerando que las oficinas microregionales dependen de CORFA; el número total de empleados en la referida entidad suman 1021; sin tener en cuenta los otros sectores públicos.

La línea más importante; sino la única en las acciones de “desarrollo” regional y microregional que la CORFA desarrolla gira en torno a las inversiones en pequeños proyectos de infraestructura. En 1986 se han invertido I/. 150, 617.00 <sup>(34)</sup> En las diez microregiones se invirtieron la suma de I/. 56,944.00; sólo el 37.8% del total invertido (Cuadro N° 20). El 100% de la inversión han sido destinados a obras de saneamiento básico, educación y agricultura (Cuadro N° 21).

**CUADRO N° 17. Personal Micro regional (1986) XVII Micro regiones – Ayacucho**

	D	P	T	A	Plazas por Cubrir	TOTAL
1. Valle Río Apurímac.	4	7	18	7	--	36
2. Huanta	4	7	18	7	--	56
3. San Miguel	4	7	18	7	--	36
4. Ayacucho	4	10	22	6	3	45
5. Socos Vinchos(a)	4	7	18	7	--	36
6. Vilcashuamán	4	7	18	7	3	39
7. Cangallo	4	8	19	7	1	39
8. Paras	4	7	18	7	--	36
9. Huancapi	4	7	18	7	1	37
10. Huancasnacos	4	7	18	7	2	38
11. Chipao	4	7	18	7	1	37
12. Querobamba	4	7	18	7	2	38
13. Lucanas	4	7	18	7	--	36
14. Marcabamba	4	7	18	7	2	38
15. Parinacochas	4	9	18	5	1	37
16. Las Cabezas(a)	4	7	18	7	--	36
	64	118	293	109	16	600
	10.7	19.7	48.8	18.1	2.70	100%

(a) No se considera un Presupuesto Analítico de Personal.

<sup>(34)</sup> Incluye programas de inversión ordinaria, inversión multisectorial, emergencia, FOCAN y PEDMEES.

**CUADRO N° 18: Total Personal CORFA (1986)**

DISTRIBUCIÓN	D	P	T	A	PLAZAS POR CUBRIR	TOTAL	%
Oficina CORFA	<u>63</u>	<u>154</u>	<u>94</u>	<u>92</u>	<u>18</u>	<u>421</u>	41.2%
Alta Dirección y Administración	55	92	55	81	14	297	
Gerencias	8	62	39	11	4	124	
Oficinas Microregionales	<u>64</u>	<u>118</u>	<u>293</u>	<u>109</u>	<u>16</u>	<u>600</u>	68.8%
10 Microregiones	40	74	185	69	13	381	
Microregiones restantes	24	44	108	40	3	219	
TOTALES.	127	272	387	201	34	1021	100%
	12.4%	26.2	38.0	19.7	3.3	100 %	

**CUADRO N° 19: Personal Oficina de CORFA (1986)**

DISTRIBUCIÓN	D	P	T	A	PLAZAS POR CUBRIR	TOTAL	%
Alta Dirección y Administración	55	92	55	81	14	297	70.5%
Gerencias (1)	<u>8</u>	<u>62</u>	<u>39</u>	<u>11</u>	<u>4</u>	<u>124</u>	29.5%
	63	154	94	92	18	421	
	14.9%	36.6%	22.3	21.9	4.30	100%	

(1) Incluye la Gerencia de: Promoción y Desarrollo, Estudios, Técnica y proyectos Especiales.

Fuente: Oficinas de Personal – CORFA y Oficina de Racionalización – CORFA

**CUADRO N° 20 Inversión 1986 en las 10 Microregiones**

EEP MICROREGIONES	N° DE PROYEC.	ESTUDIOS	OBRAS	BIENES CAPITAL	TOTAL (2)	%
Total Dental.	<u>169</u>	<u>3,198</u>	<u>140,070</u>	<u>7,349</u>	<u>150,617</u>	<u>100.0%</u>
526 Ayacucho	15	-	24,612	9.0	24,621	16.4
527 Socos Vinchos	4	-	1,345	-	1,345	0.9
521 Vilcashumán	11	-	3,989	-	3,989	2.6
518Cangallo – Huancapi	12	-	4,152	-	4,152	2.8
520 Paras	5	-	1,657	-	1,657	1.1
516 Huancasancos	9	-	6,707	-	6,707	4.4
515 Chipao (1)	15	-	11,105	-	11,105	7.4
522 Querobamba	6	-	1,411	-	1,411	0.9
528 Cabezasdas.	4	-	2,007	-	<u>2,007</u>	<u>1.3</u>
TOTAL					56,994	37.8%

(1) Incluye Lucanas

(2) Incluye Inversión Ordinaria, Emergencia (ley 24665) y FOCCAN.

Fuente: Memoria Anual – CORFA 1986.

**CUADRO N° 21: Inversión Porcentual por Sectores 1986**

	Educ	Salud	Saneam. Básico	Agric.	Comun y Trans	Elect.	Otros	Total Inversión
Ayacucho	31.6%	3.7	42.1	2.0	5.4%	--	15.2	24,621.0
Socos Vinchos	1.7	--	26.0	--	--	--	72.3	1,345.0
Vilcashuamán	24.3	11.6	12.5	4.0	27.5%	--	20.1	3,989.0
Cangallo – Huancapi	27.2	4.2	22.1	13.8	14.3	--	18.4	4,152.0
Paras	3.1	--	--	--	13.6	--	83.3	1,657.0

Huancasancos	0.6	--	8.0	82.8	3.2	--	5.4	6,707.0
Chipao	19.9	4.0	8.5	21.0	21.9	5.3	19.4	11,105.0
Querobamba	25.6	--	53.4	--	--	--	21.0	1,411.0
Las Cabezas	2.1	9.0	--	--	32.6	--	56.3	2,007.0

FUENTE: Memoria Anual CORFA 1986.

**CUADRO N° 22. Programas de Inversión Pública para 1988 en 10 Micro regiones**

MICROREGION	INVERSION ORDINARIA	PEPDMEES	%	TOTAL (Miles de Intis)
Ayacucho	52,000.0	(1)	38.40	52,000.0
Socos Vinchos	(2)	--	--	(2)
Vilcashuamán	8,000.0	3,164.0	8.23	11,164.0
Cangallo	2,700.0 (3)	--	1.99	2,700.0
Huancapi	8,000.0	--	5.90	8,000.0
Paras	22,000.0(4)	3,842	19.06	25,842.0
Huancasancos	6,500.0	2,821.0	6.87	9,321.0
Chipao	11,000.0	2,204.0	9.73	13,204.0
Querobamba	8,000.0	5,346.0	9.82	13,346.0
Las Cabezas.	(2)	--	--	(2)
	118,200	17,377.0	--	135,577.0

(1) No se consideró en programa desagregado; incluido en el total.

(2) No se elaboró programas de inversión para 1988.

(3) Incluye PEPDMEES

(4) Incluye Programas de Emergencia

Fuente: Plan de Desarrollo Microregional a Corto Plazo PLANDRÍA – 1987.

### 2.3. Microregionalización y Desarrollo Comunal en Ayacucho (CORFA): Sus límites

a) Las políticas de desarrollo microregional, planes de desarrollo comunal y otras acciones similares fueron y siguen siendo programas de asistencia con esquemas, criterios y puntos de vista desde la óptica de la metrópoli; y manejadas al estilo de los organismos que implementan o dirigen dichos planes. Siempre han tenido un carácter muy puntual en líneas de acción así como en espacios regionales.

La mayoría de éstos programas de desarrollo: aquellos que se ejecutaron y los que se vienen ejecutando, devienen en un paquete de proyectos con modelos y patrones impuestos. Estos modelos al ser impuestos a las comunidades (modelos no pocas veces ajenas a su realidad e idiosincrasia) no motivan la participación de la población local organizada; haciendo inviable la implementación integral de los planes y programas de desarrollo, en unos casos; y en otros casos frustran su continuidad y proyección futuras.



El proceso de microregionalización, así como la formulación de programas y proyectos de desarrollo son formulados sin la participación de la comunidad. Se maneja como un hecho y fenómeno aislado no se tiene visión de integridad.

El proceso de mircoregionalización, así como la formulación de programas y proyectos de desarrollo son formulados sin la participación de la comunidad. Se maneja como un hecho y fenómeno aislado; no se tiene visión de integridad.

Los ensayos y experiencias de desarrollo microregional han fracasado, en unos casos; y en otros frustrado su continuidad casi siempre por las siguientes razones:

1. Agotamiento de partidas presupuestales.
2. Interés político.
3. Retiro de asistencia técnica (casi siempre supone retiro de ayuda financiera).
4. Falta de motivación e identidad de la población.
5. Oposición de la parte de los grupos de poder local.

Por lo general, todas las experiencias de desarrollo microregional y programas desarrollados por éstos han sido abandonados.

Muchos proyectos son manejados como obras públicas puntuales e inmediatas; más como parte de un propaganda del discurso político. Actualmente, el desarrollo microregional es administrada como sinónimo de ejecución de pequeñas obras en postas, escuelas, carreteras y canales de riego. Todas las obras de Inversión Pública se ejecutan al margen de las necesidades reales de la comunidad y sin importar la dinámica económica y relaciones sociales de producción. El “desarrollo” gira así en torno a obras de infraestructura para la salud y la educación. Con el discurso de las políticas de acción; programas de inversión y labores de asistencia en el actual proceso de microregionalización se pretende “desarrollar” la comunidad y la microregión.

Una política de desarrollo como éste no logrará el anhelado desarrollo de las microregiones. La inversión pública en obras aisladas no ha surtido, ni surtirá los “efectos de desarrollo” que se pretende.

b) La microregionalización constituye hoy una decisión política del Gobierno. Permite implementar las oficinas microregionales como parte de la política de “desarrollar en Trapecio Andino”.

Los organismos creados con tal propósito son: A nivel del Departamento; el Comité Departamental de Coordinación Multisectorial; (CODECOM) <sup>(36)</sup>, dependiendo de éste Comité está el Comité Microregional de Coordinación Multisectorial (COMICOM). A su vez el CODECOM depende de la Comisión Multisectorial de Supervisión y Evaluación, Comisión presidida por el jefe del INP e integrada por los representantes de los sectores de Educación, Agricultura, CORFA, Salud u Otros. El CODECOM y el COMICOM serían instancias de línea y de coordinación multisectorial a nivel departamental; mientras que las instancias de coordinación a nivel micro regional serían ejercidas por el Comité Microregional de Coordinación Microregional<sup>(37)</sup> (COMICOM) y el Consejo de Desarrollo Microregional (CODEMI)<sup>(38)</sup>. En la esfera comunal; estas mismas organizaciones se implementarían con los Consejos de Desarrollo Comunal (CONDECO) <sup>(39)</sup> y los Comités de Desarrollo Comunal <sup>(40)</sup> (CODECO).

La ejecución de obras y otras acciones estarían a cargo de los Programas Integrados de Desarrollo Comunal (PIDECO) y sería éste la única instancia de participación de la comunidad y los sectores.

Todos estos organismos y unidades tienen un sello muy particular; son organismos verticales, originados, dictados y organizados por la autoridad central por delegación de funciones y descentralización del aparato administrativo.

En la práctica; poco o nada se ha avanzado en la implementación y funcionamiento de éstos órganos en el mejor de los casos; se han constituido por formalidad la mayoría de las Gerencias Microregionales con sus órganos respectivos pero nada más.

La microregionalización, hasta ahora, no ha pasado por ser un intento de descentralización que del aparato administrativo con organismos que burocratiza más la labor de gestión microregional

---

<sup>(36)</sup>

<sup>(37)</sup> Órgano de Línea Presidido por el Gerente Microregional.

<sup>(38)</sup> Órgano consultivo presidido por el Alcalde Provincial.

<sup>(39)</sup> Equivalente al CODEMI de la esfera microregional.

<sup>(40)</sup> Equivalente al COMICOM de la esfera microregional.

e incrementa la empleocracia pública en más del 140% del personal de CORFA, y la absoluta mayoría de ellas dedicadas a labores de rutina y tramites formales.

El personal de oficinas microregionales invierten más del 70% de su tiempo en tareas de rutina, tramitaciones y labores de Contabilidad: (30% a tareas de rutina, 40% a labores de Contabilidad) y 30% del tiempo a tareas de programación y ejecución de obras (20% de programación y 10% de supervisión).

En opinión de los trabajadores de las oficinas microregionales la labor prioritaria de la Oficina Microregional debe ser:

- Efectuar obras de infraestructura, 80%.
- Organización y capacitación de la población, 20%.

El 100% opina que hay problemas en el proceso de microregionalización”. Estos problemas son atribuidos a:

- Falta de presupuesto 70%
- Falta de asistencia técnica 25%
- Otros 5%

Otra opinión importante expresada por los empleados es la dificultad en la ejecución de obras; la misma que es atribuida a:

- Trabas burocráticas 75%
- Otros 25%

El 60% de los empleados creen tener claridad y conocimientos respecto a desarrollo microregional. El 85% de ellos creen que el desarrollo microregional implica la ejecución de obras de inversión pública.

El 82% de los empleados afirma no haber participado en la formulación de objetivos de desarrollo de su respectiva microregión. Mientras que, el 60% de la población afirma no conocer los objetivos del desarrollo microregional que CORFA implementa.

Las microregiones definen y priorizan obras: de acuerdo a un diagnóstico microregional <sup>(41)</sup>, 70% de opiniones; de acuerdo a memoriales, 20%; y de acuerdo a asambleas o cabildos, 10%.

En la programación de obras, el 50% está orientado a servicios (educación, salud y caminos), agricultura, 45%; y actividades pecuarias, 5% <sup>(42)</sup>.

El 45% de la población de las comunidades se muestran indiferentes o renuentes frente a las acciones del proceso de microregionalización; y el 55% restante, lo acepta pasivamente.

En general, la microregionalización no está logrando sus propósitos y podemos conjeturar que ha este paso no logrará los objetivos para los cuales fueron formuladas. Los errores parten desde su formulación; verticalismo, burocratismo, centralismo y dirigismo partidista, son los rasgos y errores más relevantes.

A la fecha; el proceso de microregionalización y desarrollo microregional en Ayacucho no ha pasado de ser un buen deseo, un intento por descentralizar el aparato administrativo; y un “esfuerzo” por instaurar oficinas y cubrir cargos en dichas oficinas microregionales. Aparte de construir algunas aulas escolares, postas médicas o sanitarias <sup>(43)</sup> y pequeñas obras de infraestructura; no se ha iniciado y menos avanzado en un proceso de desarrollo integral que beneficie a las comunidades.

Actualmente, los programas microregionales no son sino los iniciadores y ejecutores de pequeñas obras donde las comunidades son receptoras pasivas.

Muchos proyectos no avanzan; algunos son sólo proyectos en cartera; otros cambian de rumbo al son de los vaivenes políticos; por presiones externas, intereses de grupos de poder local y por nombramiento de “personal de confianza” en los puestos y cargos de las esferas de gobierno.

Imposición de sistemas y modelos de organización a las comunidades en forma vertical, paralelismo en lo organizativo al igual que en la ejecución de obras, ausencia de coordinación, inexistencia de un programa integrado de desarrollo microregional, centralismo en la asignación

---

<sup>(41)</sup> El diagnóstico es aún una tarea inconclusa, en unos casos y en otros por realizarse.

<sup>(42)</sup> Priorización de obras según “diagnóstico microregional” para 1988 y 1989.

<sup>(43)</sup> en muchos casos estas infraestructuras son ocupadas por otras instituciones, por falta de equipamiento y dotación de personal, y en otros casos con el argumento de “necesidad Institucional”.

presupuestal; falta de autonomía y de capacidad de decisión y burocratismo son los principales rasgos que se observan en el proceso de microregionalización en Ayacucho.

El manejo politizado de los sectores públicos, la CORFA, las oficinas Microregionales; y los imperativos impuestos por el sistema burocrático terminan por convertir la gestión microregional en un ente burocrático inoperativo <sup>(44)</sup>.

El programa y gestión microregional no pasan de ser un inventario contable de proyectos y programas de inversión (muchos de ellos en cartera) elaborados independientemente de la comunidad y en base a un “diagnóstico” e indicador presupuestal.

**c)** Una evaluación del proceso de microregionalización y desarrollo microregional puede considerarse prematura, habida cuenta que hasta la fecha aún no se ha logrado implementar un programa de desarrollo microregional en ninguna de las 16 microregiones del Departamento. El presente trabajo no pretende efectuar tal diagnóstico; no obstante, consideramos importante considerar dichas experiencias para los propósitos de formular el modelo de organización y gestión.

A la fecha la labor de microregionalización se ha circunscrito a lo siguiente:

1. Delimitar las microregiones.
2. Establecer las UTE en cada microregión.
3. Formalizar las funciones y la Administración Microregional.
4. Programar y ejecutar pequeñas obras.
5. Cubrir la mayoría de las plazas Microregionales.

El promocionado crédito cero no ha llegado a éstas Microregiones. El campesino pobre y sin tierra no tiene acceso a ello. La mayor parte del crédito está destinado a las provincias de La Mar, San Miguel y Huanta. Los créditos en la Provincia de Huamanga (Ayacucho) no necesariamente son destinados a la agricultura aún cuando el crédito se haya obtenido con tal propósito. (Ver Anexo N° 5).

---

<sup>(44)</sup> Muchas oficinas Microregionales y Gerentes Microregionales no están donde debían; en las Microregiones.

Formulamos que el proceso de Microregionalización es una estrategia fundamental en el desarrollo regional en la esfera de un proyecto político que implique un cambio de las estructuras económicas y sociales de la sociedad.

La regionalización debe ser una forma de abordar los problemas del desarrollo y administración regionales en la perspectiva de “aportar soluciones a las contradicciones y antagonismo básicos de la sociedad peruana de manera regional” (Igueñez: 1986); para ello se requiere “un esfuerzo material e institucional que permita la descentralización de las principales decisiones de desarrollo y de la política” en el marco de una estrategia nacional.

La microregionalización entendido y manejada sólo como proyectos no constituyen alternativa de desarrollo comunal, microregional, tampoco regional.

El proceso de desarrollo debe partir por transformar y dinamizar las relaciones de producción que permitan establecer un sistema de generación y acumulación de valor en el espacio regional y microregional; así como, el establecimiento de un sistema y redistribución de valor en beneficio del espacio microregional socialmente definido.

Una premisa importante a considerar son los sistemas de organización y organismos de las propias comunidades nativas; sus formas y sistemas de administración tradicionales que suponen trabajo asociativo, familiar y recíproco. El desarrollo alternativo estratégico de estos sistemas constituye elementos fundamentales para la organización y gestión microregional.

La ineficacia de la administración pública, el crecimiento inorgánico de éste; la inestabilidad y desorden institucional; la inadecuada definición funcional y territorial de sus órganos hacen inviable proseguir el proceso de microregionalización y “desarrollo regional” por los procedimientos y canales que se siguen hoy. No obstante el deseo y voluntad política del gobierno, el proceso de microregionalización y regionalización no pasarán de ser intentos de descentralización administrativa y un proceso vertical del mismo. Actualmente no hay un desarrollo horizontal, democrático y autónomo de ambos procesos. La regionalización sería así “una imposición del Ejecutivo” <sup>(45)</sup> que no podrá conducir a un desarrollo regional y microregional.

---

<sup>(45)</sup> Congreso de la República, 30 de junio de 1988.

Muchas comunidades han expresado su descontento con la implementación de los PIDECO y CODECO por considerarla ajena a la comunidad y constituir un “paralelismo a su organización tradicional”<sup>(46)</sup>.

El fenómeno actual de violencia que envuelve a éste y otros departamentos son otro de los problemas serios que abonan más el verticalismo y burocratismo del gobierno. Este fenómeno de violencia estructural y política no podrá ser resuelto a espaldas de las comunidades y sin la decidida participación de ellos.

---

<sup>(46)</sup> II Forum Ayacucho Siglo XXI; Documentos de trabajo

### **III. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTEGRADA DE UNIDADES MICROREGIONALES (ORGIUMIC)**

#### **Unidades Microregionales y Desarrollo Microregional**

La unidad microregional <sup>(48)</sup> como espacio neoeconómico e histórico constituye el núcleo fundamental en el modelo de gestión que proponemos. Constituye el objeto de gestión entendida como unidad de producción y consumo que explica el tipo de microregión y el tipo de gestión.

Esta unidad involucra la economía familiar y comunera transponiéndola a la esfera espacial mayor (microregión) en base a la pluriactividad y racionalidad de sus economías. La economía familiar y comunera desarrolla sus fuerzas productivas en cuyo proceso el poblador nativo es el agente principal para el desarrollo tecnológico económico, cultural y social.

La organización interna de las comunidades y sus relaciones de producción coherentes y racionalmente gestionadas serán el modo y la forma fundamental de la dirección microregional en el modelo que proponemos.

El punto de partida y condición necesaria de tal modelo en la organización social de las propias comunidades.

En el modelo de Organización y gestión de Unidades Microregionales (Modelo ORGIUMIC) el objeto de gestión están identificados por:

- a) El espacio neoeconómico.

---

<sup>(48)</sup> La microregión es un espacio neoeconómico determinado por relaciones de producción y circulación, una unidad económica de producción y consumo como parte del espacio regional, desde el punto de vista de la circulación del valor, determinaría el “espacio mercantil” (González de Olarte)



- b) Las relaciones sociales de producción.
- c) Las fuerzas productivas de la economía microregional y regional.
- d) Los factores o variables de inserción a la economía moderna.

Estos elementos constituyen la base material de la gestión. Serán considerados como la unidad de planificación y acción básica para el desarrollo de la comunidad, la región y la sociedad.

El desarrollo microregional y regional hay que entenderlo como un proceso a largo plazo, donde la propia comunidad será la protagonista de este desarrollo bajo una política estratégica e integral hacia una nueva sociedad. Tanto por razones institucionales, técnicas y políticas la única alternativa es que la propia comunidad sea el agente y protagonista de su propio cambio y desarrollo; contribuyendo al desarrollo organizativo, económico, social y democrático de las fuerzas existentes en cada una de las comunidades.

## **Variables del Modelo**

### **Elementos del Proceso**

Tres son los elementos que constituyen el proceso de gestión <sup>(49)</sup>.

- a) El objeto de gestión microregional (comunidad y microregión).
- b) Las funciones del proceso (contenido del proceso)
- c) El sujeto de Gestión (órganos y relaciones de dirección del subsistema dirigente).

Estos tres elementos interactúan con un conjunto de variables que definen, explican y determinan los procesos de gestión. Con propósitos didácticos hemos dividido en dos grandes grupos dichas variables: variables independientes y variables administrativas.

### **Variables de Proceso:** <sup>(50)</sup>

#### **1. Variables Independientes**

##### Variables Externas

- a) Variables Externas Generales
  - Variables Neeconómicas
  - Variables socio-culturales
  - Variables Tecnológicas

---

<sup>(49)</sup> Los conceptos teóricos y metodológicos en las que sustentamos el modelo ORGIUMIC es l Teoría General de Sistemas.

<sup>(50)</sup> Arotoma C- "Sistemas y Administración" 1984.

- Variables Político-Legales
- b) Variables Externas Específicas
  - Variables de Circulación
  - Variables de Demanda
  - Variables de Dirección Interregional.

#### Variables Internas

- a) Variables de Estructura (relaciones de producción).
- b) Variables de Proceso (Factores de Producción).
- c) Variables de Tecnología (Instrumentos de Producción).
- d) Variables Socioculturales (valores, potencialidades, estilo, personalidad, ideología).

## **2. Variables Administrativas**

#### Variables de Proceso

- a) Planificación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Información
- e) Control (Retroalimentación)

#### Variables Conductuales

- a) Motivación y valores
- b) Educación, aptitudes y habilidades

Elementos y variables del proceso, interactuando en relaciones directas e inversas determinan un espacio social específico: el objeto de gestión. Este es el espacio microregional, espacio que constituye el eslabón fundamental en la esfera de la gestión económica y social hacia el logro de competitividad regional y el desarrollo.

El sujeto de gestión, en el proceso de interacción con el objeto y contenido del proceso funciona de modo integral en el establecimiento de las relaciones de dirección. La administración microregional no está definida sólo por las variables del proceso; además de ellos juegan un papel importante, las demás variables. De modo que la estrategia de dirección involucra los elementos del proceso (sujeto, contenido y objeto), las variables del proceso (variables administrativas y variables independientes) y las relaciones de dirección.

### 3.2.3. Estrategias de Relaciones de Dirección

Las relaciones de dirección microregional están definidas por la interacción de siete elementos que constituyen el contenido de la organización microregional. De tal manera que, el contenido de la organización microregional estarían expresadas por:

1. La estructura (forma y modo de funcionamiento inherente a la microregión).
2. La estrategia (eslabón fundamental del ciclo de gestión).
3. El personal (fuente principal de la calidad de gestión, de ideas y de energías humanas).
4. El estilo de Administración (estructuras simples, poco personal pero de alta calificación y filosofía de realizaciones competitivas).
5. Sistemas y procedimientos administrativos (Sistemas de: trabajo, decisión, información y control).
6. Valores compartidos (ideología y cultura; cosmovisión del mundo, visión estratégica del desarrollo organizacional).
7. Potencialidades (fuerzas, aptitudes actuales como potencialidades futuras de la microregión).

El modelo ORGIUMIC pretende, así, involucrar variables conductuales, ideológicas y socioculturales a la gestión; igualmente, le asigna una significación espacial a las organizaciones informales. En el modelo propuesto la organización formal gira en torno a la estructura y estrategia; y la política de la organización, en torno al personal, estilo, sistemas, valores y potencialidades. Este contenido o médula de la organización microregional puede gratificarse tal como se aprecia en la fig. N° 1 <sup>(51)</sup>

En resumen, de lo expuesto hasta aquí, podemos señalar que el Modelo ORGIUMIC involucra a:

1. Los elementos del proceso (objeto, sujeto y contenido).
2. Las variables del proceso (variables independientes y variables administrativas).
3. Estrategia de dirección (Modelo 7-S)

### Modelo Operativo

---

<sup>(51)</sup> La gráfica está basada en el Modelo 7-S de Mc Kinsy: citado por Peters – Waterman en “Busca de la Excelencia”, Edit. NORMA, 1984.

Operativamente el modelo integra 4 subsistemas integrados de modo interdependiente a través de relaciones directas y retroactivas en un proceso cíclico de la gestión microregional. Estos subsistemas son:

1. El Plan Integrado de Desarrollo Microregional (PIDMIC) cuyo objetivo estratégico lo constituye el Desarrollo Regional.
  2. Los Planes y Modelos Operativos de estrategias y alternativas de acción microregional.
  3. La gestión microregional y regional a través de un Plan Estratégico.
  4. La Comunidad; objeto socioeconómico y político definido espacial y temporalmente.
- La figura N° 2 ilustra gráficamente estas interdependencias.

1. El Plan de Desarrollo Microregional constituye la respuesta a las exigencias, necesidades y aspiraciones de las comunidades. Ellas, encontrarán en el Plan la alternativa de solución a sus problemas, tomando conciencia de ello y expresando sus objetivos y políticas en el PIDMIC.

El PIDMIC integra en un proyecto único (Plan Estratégico) las líneas y estrategias operativas fundamentales en desarrollo agrícola, pecuario, forestal, salud, capacitación y gestión. El plan, instrumento político y técnico, constituirá el mecanismo de participación democrática de la comunidad en la gestión microregional. De este modo, la gestión microregional será una estrategia de ejecución y dirección de un Plan de Desarrollo de una determinada esfera neoeconómico-social o microregión.

2. El modelo y Planes operativos Alternativos microregionales corresponden a alternativas estratégicas y líneas de acción en cada microregión. Es también, la actividad fundamental de una microregión, no necesariamente única. Estas estrategias alternativas estarán basadas en la acción integral de las labores agropecuarias y forestales, de salud, educación y de capacitación en la gestión.

El Modelo Operativo Alternativo expresa la estrategia de desarrollo microregional y regional plasmándola en un PIDMIC y el Plan regional en función a las potencialidades, sistemas, estrategias, estilos, aptitudes y capacidades de cada espacio microregional buscando diferenciación y competitividad microregional.

3. La gestión microregional, mecanismo de política administrativa microregional, expresará las relaciones de sujeto-contenido-objeto de gestión, involucrando, integralmente, cinco

variables importantes: Planificación, toma de decisiones, dirección, promoción y asesoramiento. Establece relaciones directas y retroactivas con la comunidad (objeto de gestión), los PIDMIC y los modelos operativo alternativos en el propósito de alcanzar el objetivo de desarrollo microregional y regional: PIDMIC y PDREG (Ver fig. 2).

4. La unidad básica y planificación democrática, competitiva, dinámica y autogestionada es la comunidad. Participa en todas las esferas del proceso de gestión como objeto y sujeto; expresa las relaciones y rasgos inherentes a ella traducidos y plasmados en planes operativos alternativos y el PIDMIC. Estos planes son aplicados a través de la dirección estratégica en la perspectiva del desarrollo microregional y regional.

El modelo ORGIUMIC supone la necesaria e irrestricta participación de la comunidad organizada en la planificación, decisión, gestión, ejecución y promoción el desarrollo microregional. La principal forma de organización del trabajo que el modelo supone es el trabajo colectivo y especializado (que bien puede ser la “minka”). Preveé una redistribución racional y comunitaria de los resultados así obtenidos; sin inmiscuirse en los resultados y propiedad de las familias, individuales.

### **Gestión Microregional**

La gestión, proceso emanado de las relaciones entre objeto y sujeto expresa el contenido de dichas relaciones. El contenido de tales relaciones es el resultado de la interdependencia de las variables y elementos del proceso de gestión; concebidos y plasmados en la esfera microregional.

#### **3.3.1. Planificación**

Un modelo de organización y gestión integral autónoma es una alternativa orientada a transformar la situación de extrema pobreza, abandono y marginación actual de las comunidades nativas del país y del hombre de campo.

La propiedad individual parcelaria de la tierra, la familia como unidad de producción y consumo son los rasgos más importantes de las comunidades nativas del Departamento. Instaurar la

comunidad y microregión como unidad e producción y consumo, constituye la estrategia organizacional que aspira el presente trabajo.

El retomar, reorientar, sistematizar y desarrollar los sistemas organizativos y administrativo de las comunidades como unidad de producción, constituye una alternativa de planificación y desarrollo de éstas comunidades. Una planificación que considere a las comunidades como “unidades productivas para el desarrollo”; “como una organización de base” (González de Olarte) son la esencia de éste modelo de organización y gestión.

Las relaciones de producción microregional giran entorno a la economía familiar – comunera, de modo que, la gestión sugiere una planificación que debe y tiene que ser una planificación en base a ésta unidad económica: la comunidad. Un proceso de planificación que admita éstas posibilidad crea y predispone condiciones para acuerdos fundamentales de organización y dirección estratégica en la esfera microregional. La planificación, como proceso, constituye el contenido y función del proceso de gestión inherente a la administración microregional; posibilita descentralizar la toma de decisiones a la vez que promueve la autonomía, diferenciación especialización de la micro región y de la comunidad. No debemos olvidar que, el grado de utilidad de un plan varía en relación a los propósitos e intereses de quien las formula y las ejecutan; posibilita coordinar la iniciativa y la inventiva individual en una lógica colectiva hacia la esfera microregional y regional.

La teoría y práctica de la planificación, interesa a todas las formas de organización social; dota de racionalidad, objetividad, políticas, objetivos y metas. En tal sentido, interesa, a todas las fuerzas económicas y políticas de la microregión y región, ésta es una verdad olvidada o ignorada en el actual proceso de microregionalización y planificación.

La racionalidad, viabilidad, compromiso e institucionalización del Plan como proceso de discusión en las esferas y sectores de la administración. Se ha sugerido diferentes técnicas de valoración y criterios de evaluación de los planes: Análisis procesal y efectividad económica<sup>(52)</sup>; análisis de las dimensiones del plan<sup>(53)</sup>; y el análisis del proceso lógico del planeamiento<sup>(54)</sup>. Independientemente de la utilidad y aplicación de tales técnicas y criterios de evaluación; los términos de valoración de las ventajas y criterios de evaluación, los términos de valoración de las

---

<sup>(52)</sup> Sisk – Sverdlik; Administración y Gerencia de Empresas; Scout WWestern Plubising Co.

<sup>(53)</sup> Le Breton; Administración General: Planeación y Ejecución; Fondo de Cultura Económica; México 1975.

<sup>(54)</sup> KOONTZ – O’DONNELL; Curso de Administración Moderna; Mc-Graw-Hill-Colombia, 1977.

ventajas y bondades del plan microregional serán los criterios de: eficiencia, eficacia y efectividad <sup>(55)</sup>. La aplicación de los conceptos de eficiencia y efectividad a la planificación microregional permitirán la valoración de dichos planes.

*Eficiencia del Plan.* La eficiencia de un plan se alcanza el nivel político estratégico y dirección estratégica de la microregión; en la participación democrática de la población; en la expresión espontánea y consciente de las necesidades y aspiraciones de la microregión; en el establecimiento de los objetivos y políticas comunales y microregionales; en el establecimiento de planes operativos alternativos de desarrollo y en el grado de identidad popular con cada una de las alternativas y políticas.

Un plan es eficiente cuando logra un amplio respaldo político; cuando logra una identidad con el objeto de gestión y sus fuerzas internas; cuando la población comunitaria se siente identificado con sus propósitos y estrategias; y cuando ellas están dispuestas a comprometerse en su ejecución.

“Un plan eficiente, moviliza a la comunidad”<sup>(56)</sup>. Conocimiento científico, competencia, liderazgo y espíritu práctico del sujeto de gestión son importantes para lograr la eficiencia del plan microregional.

*Eficacia del Plan.* La eficacia del plan microregional se sustenta en el terreno del conocimiento y aplicación de la ciencia en el proceso de la planificación. El contenido del proceso de gestión constituye un proceso lógico y racional de abstracción y prospección del objetivo. La eficacia del plan se consigue en la ciencia. La ciencia precisa y racionaliza el contenido del plan; ordena lógicamente su proceso objetivo y subjetivo; establece premisas y restricciones; optimiza y factibiliza el proceso, las acciones y las metas. Un plan eficaz es técnicamente viable. Conocimientos científicos formación sólida; y profundo conocimiento de la realidad microregional son importantes para lograr la eficacia del plan microregional.

*Efectividad del Plan.* La efectividad del Plan microregional se logrará en el marco administrativo y político – legal; en el fundamento legal o sustento formal que legitime las atribuciones de la planificación y ejecución del plan. La efectividad del plan microregional se materializará a través de la estructura administrativa (sujeto de gestión). La estructura

---

<sup>(55)</sup> Gonzales Roberto, “Descentralismo y Planificación”, Lima s/f

<sup>(56)</sup> Gonzáles Roberto; ob. Cit.

administrativa permitirá la comunicación, retroalimentación, aprobación, financiamiento, ejecución y replaneación; también podrá efectuar el seguimiento de su aplicación; podrá supervisar y evaluar; podrá evaluar su eficiencia y garantizar su eficacia; responsabilizarse de su eficiencia y eficacia. Un Plan efectivo logra consolidarse institucionalmente.

El sujeto de gestión, al erigirse como la expresión organizada y planificada del objeto de gestión expresará en su contenido cuanto en su propósito los objetivos microregionales inherentes al proceso de gestión.

La planificación es una función prevalente y transitiva <sup>(57)</sup> en el proceso de gestión. No obstante; una sobre valoración o subvaloración de la planificación traen consigo actitudes y corrientes que pueden cuestionar y anular su utilidad como instrumento de gestión microregional. La demagogia, tecnocratismo, cientificismo, empirismo y burocratismo son expresiones de la sobrevaloración o subvaloración de las exigencias de eficiencia, eficacia y efectividad de planes. Una sobrevaloración de la eficiencia, eficacia y efectividad del plan traen consigo la demagogia, cientificismo y burocratismo, respectivamente; en cambio una subvaloración de los mismos criterios trae consigo el tecnicismo, empirismo y centralismo. Una explicación comparativa de estos criterios y sus consecuencias observamos el Cuadro N° 23.

Sin embargo, no podemos ignorar el carácter político, científico, técnico, operativo, centralizado y descentralizado de la planificación microregional. Los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad deben ser racionalmente conjugados, asignándoles su real y exacta valoración y dimensión en el espacio regional y esferas de la gestión.

La planificación constituye una función política de la gestión microregional; es a la vez un instrumento técnico que busca conjugar racionalmente los recursos disponibles de la comunidad y microregión con las demandas y objetivos del desarrollo comunal y microregional. La planificación microregional; en tanto función política pretende buscar y plasmar la expresión creativa y democrática a través de la participación de la población en la toma de decisión. Debe ser instrumento de acción democrática que amplíe las bases de la decisión y gestión microregional.

---

<sup>(57)</sup> Koontz – O'Donnell; ob. cit.



En el proceso de la planificación; la participación de la población debe darse, necesariamente, en las siguientes esferas:

1. Formulación de Objetivos de desarrollo (toma de decisiones).
2. Definición de líneas de acción operativas (agraria, pecuaria, salud, etc.)
3. Información y recopilación de datos (valoración de la información)
4. Análisis de datos (participación en el proceso de la investigación)
5. Interpretación y diagnóstico (toma de consciencia).
6. Formulación de prioridades (desarrollo de alternativa)
7. Identificación de recursos y fuerzas productivas de la comunidad y microregión (evaluación de sus limitaciones y potencialidades).
8. Programación de acción (Plan Operativo)
9. Evaluación permanente de las acciones (control).
10. Formulación de nuevas necesidades y problemas. (Retroalimentación).

**CUADRO N° 23: Criterios y actitudes de Valor del Plan Microregional y sus Consecuencias**

Criterios Actitudes		Criterios y Valoración del Plan Microregional		
		EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
a)	b)	<b>DEMAGOGIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegia inapropiadamente la base política del Plan.</li> <li>• Ausencia de fundamentación técnica.</li> <li>• El Plan presenta el qué hacer, sin pensar en cómo hacer.</li> <li>• Plan tipo vertical.</li> <li>• Antepone Interés partidario.</li> <li>• Plan utilizado como imagen política.</li> </ul> Paternalismo de la autoridad central	<b>CIENTIFICISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan incomprensible e innecesariamente complejo.</li> <li>▪ Genera escepticismo entre la población.</li> <li>▪ Planificación exclusivamente asesora, sin compromiso político.</li> <li>▪ Planificación, trabajo de laboratorio.</li> <li>▪ Desdeña la investigación participativa colectiva con la comunidad.</li> <li>▪ Perfecciona el Plan por el plan en sí mismo.</li> <li>▪ Plan sinónimo de diagnóstico.</li> <li>▪ Divide planificadores y no planificadores.</li> <li>▪ Desdeña e ignora la planificación en el eslabón de las</li> </ul>	<b>BUROCRATISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institucionalización de la planificación necesariamente a través del burocratismo.</li> <li>▪ Privilegia el aparato burocrático, normas y directivas.</li> <li>▪ Oficina responsable institucionaliza el plan.</li> <li>▪ Consolidación de la planificación como función de gobierno.</li> <li>▪ Incrementar oficinas y personal como medio para mejorar la planificación.</li> <li>▪ Separar áreas funcionales.</li> <li>▪ Divide en áreas funcionales inconexas a planificadores, ejecutivos y áreas</li> </ul>

			decisiones estratégicas.	operativas
a)	c)	<b>TECNICISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privilegia al “especialista” en planificación.</li> <li>▪ Desdeña el esfuerzo, tiempo y participación de la población.</li> <li>▪ Privilegia el plan.</li> <li>▪ “Plan indicativa”; cree en la espontaneidad de la población.</li> <li>▪ Desdeña debate político en la formulación del plan.</li> <li>▪ Aisla planificadores de dirección estratégica.</li> <li>▪ Desestima formulaciones de la comunidad por considerarla a priori, superfluas o inviables.</li> <li>▪ Exclusivismo por realización de obras y desarrollo físico.</li> <li>▪ Ignorancia y desconocimiento de leyes económicas.</li> <li>▪ Responsabilidad técnica de la planificación concluye en el “Plan” como documento.</li> </ul>	<b>EMPIRISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan; pretexto para obtener recursos financieros.</li> <li>▪ Asegurar supervivencia administrativa de la entidad.</li> <li>▪ Plan fundado en ideas vagas.</li> <li>▪ Desestima concurso de profesionales.</li> <li>▪ Separa la planificación de ejecución.</li> <li>▪ Eludir estudios fundamentales argumentando costos y tiempo.</li> <li>▪ Prioriza formalidad antes que contenido coherente del plan.</li> </ul>	<b>CENTRALISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ignora necesidad de una estructura administrativa descentralizada.</li> <li>▪ Exagera la división por sectores.</li> <li>▪ No considera la integralidad del proceso de gestión y los planes.</li> <li>▪ Subestima e ignora las estructuras administrativas autónomas e integrales.</li> <li>▪ Subestima la importancia de la planificación local.</li> </ul>

- a) Actitudes de Valor del Plan Microregional  
b) Sobrevaloración  
c) Subvaloración

Una valoración racional de los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad y decidida participación de la población en las esferas señaladas, garantizarán el adecuado funcionamiento de ésta variable.

### 3.3.2. Organización

La organización microregional toma como unidad organizativa primaria y fundamental a la comunidad y a la microregión.

La propiedad individual, el “ayllu”, el “ayni” y la “minka”, el sistema de intercambio subyacente (el trueque), la presencia del capital comercial, la división social y especializada del trabajo (aunque poco extendida o difundida); tecnología primaria y nativa son algunos rasgos fundamentales de la esfera de las relaciones y estrategias productivas de las comunidades que nos ocupa. Estos rasgos están determinados históricamente a través de los fenómenos sociales y

naturales. El desarrollo de sus fuerzas internas constituye una unidad dialéctica como algo determinado inherente, íntegro e impregnado de principio. Este principio es la actividad laboral de los hombres en la producción. Estas relaciones; la forma de enfrentar a las fuerzas de la naturaleza, minimizando riesgos y maximizando esfuerzos los ha conducido a organizar el trabajo “solidariamente” para hacerlo, más adelante, comunitario en aquello que el bien y los resultados sean “comunitarios”. La propiedad individual, parcelaria y minifundista de la tierra, y la propiedad comunitarias de pastos naturales, yacimientos de minerales no metálicas, etc. es otra característica importante de estos espacios regionales.

La organización como contenido (como función) del proceso de gestión no puede ignorar esta realidad goeconómica microregional. La estrategia organizativa, así como el planeamiento organizacional de la gestión microregional debe estar basada en la naturaleza estructural-funcional e integral de la sociedad andina amalgamándola en una unidad de sujeto y objeto de gestión; y reflejando los objetivos subyacentes en el objeto de gestión.

No obstante la constatación que, “la división de trabajo dentro de la familia y dentro de la comunidad es muy restringida” (González de Olarte) podemos observar que las formas prevalentes de división del trabajo en éstas comunidades son la división por tareas y por bienes producidos:

1. La división por tareas realizadas no está claramente diferenciada, prácticamente es inexistente. Varones y mujeres, niños y adultos participan en la actividad agropecuaria, a excepción de la preparación de alimentos que está reservada sólo a las mujeres.
2. La división por bienes y productos es restringida. Sin embargo; una microregión o comunidad puede destacar en la producción de algún bien, más por razones ecológicas. La ecología influye no sólo en la producción, influye también en la división social del trabajo.

La presencia del capital comercial y la circulación está trastocando el carácter organizativo de éstas comunidades y modificando sus normas de conductas. Las decisiones económicas familiares son tomadas cada vez más sobre la base de la racionalidad y lógica individuales. Las relaciones y circulación mercantil tienen impacto en la comunidad.

La unidad de la estrategia organizativa es la microregión, fundamento de la organización microregional; ella es quién organiza y controla las fuerzas productivas, los recursos naturales, el trabajo; está dotada de una cosmovisión de su mundo y constituye una identidad. Esta estrategia reside también, en superar y elevar, a una esfera mayor de organización, hacia una esfera microregional, parte de una estrategia y alternativa que permitan lograr eficiencia, eficacia y racionalidad; superar su extrema pobreza y constituirse en la base social de una economía y organización social competitiva.

La política actual, los modelos y sistemas de administración de las instituciones públicas no tienen mucho que aportar a la organización comunal y microregional; especialmente en lo relativo a los métodos y sistemas de trabajo en las comunidades. El centralismo, burocratismo, crecimiento inorgánico y las constantes marchas y contramarchas de las decisiones constituyen serios obstáculos que hacen de las instituciones públicas entidades incapacitadas para asumir una administración del desarrollo.

Los enfoques, modelos, esquemas y sistemas tradicionales de la Administración que se practica no pueden tener aplicación dogmática y mecánica a la realidad de nuestra sociedad andina. Es preciso comprender antes; aprender las formas y sistemas de organización; comprender la cosmovisión de la sociedad andina, de las comunidades nativas y entender sus relaciones sociales y su estructura.

La microregión, espacio social de las relaciones de producción y reproducción inscrita en un territorio geográfico constituyen, desde el punto de vista del Modelo ORGIUMIC la base del desarrollo microregional integrado, armónico y autosostenido. Basado en actividades productivas. Según sus aptitudes<sup>(58)</sup>, capacidades y posibilidades en función al espacio geográfico (pisos ecológicos y ecosistemas); aprovechamiento racional de los recursos; y en torno a la actividad pecuaria, agrícola y forestal.

Como en todo proceso de organización, un aspecto importante es el establecimiento de un sistema de gestión; relaciones de dirección y las condiciones básicas que el sistema de gestión debe reunir.

---

<sup>(58)</sup> El comercio es pluriactivo. Puede ser y es: agricultor, ganadero, artesano y obrero. Esto hace posible las actividades agropecuarias, tendiendo a una industrialización regional de las mismas.

La estrategia organizativa y de dirección que el modelo ORGIUMIC supone es la participación de la actual Oficina Microregional <sup>(59)</sup> como promotor y asesor en los procesos de planificación, organización, dirección y control de la gestión microregional; en tanto, la comunidad y las esferas de gestión de la microregión organizada participan como planificadores, organizadores y ejecutores del Programa Integrado de Desarrollo Microregional y Regional. Asume la dirección colegiada de los órganos de gestión microregional. Supone, también; la aplicación del principio de la dirección centralizada y unificada en las esferas de gestión, líneas de producción y operativas, en el marco de un Plan de Desarrollo Microregional único.

La estructura organizativa de la comunidad basada en la división del trabajo por “cuadrillas” <sup>(60)</sup>, y la organización de las microregiones actuales <sup>(61)</sup> pueden considerarse como antecedentes para la aplicación y formulación del presente modelo.

La estructura organizativa del Modelo ORGIUMIC se puede observar en el Gráfico N° 2 y la estructura funcional en el Gráfico N° 03.

### **3.3.2.1. Lineamientos Básicos**

Los lineamientos básicos a considerar en el marco del modelo de organización propuesto son:

1. Formación de cuadros para la dirección y gestión (incluye la formación de los miembros de la comunidad y de los funcionarios de las Instituciones Públicas y Gobierno Central).
2. El proceso organizativo debe estar basada en la espontaneidad. Debe ser abierto y participativo; con énfasis en la toma de decisiones y acción de grupo.
3. Las asambleas comunales (Cabildos) serán instancias formalmente reconocidas para debatir todo cuanto interesa a la comunidad así como para la discusión de los planes de desarrollo.
4. Los sistemas de organización tradicional al interior de las comunidades constituirán los mecanismos inmediatos de organización de sistemas de trabajo a nivel de los planes y programas de desarrollo.

---

<sup>(59)</sup> La oficina Microregional actual pasaría a constituir los órganos de apoyo y asesoramiento que el Modelo ORGIUMIC plantea.

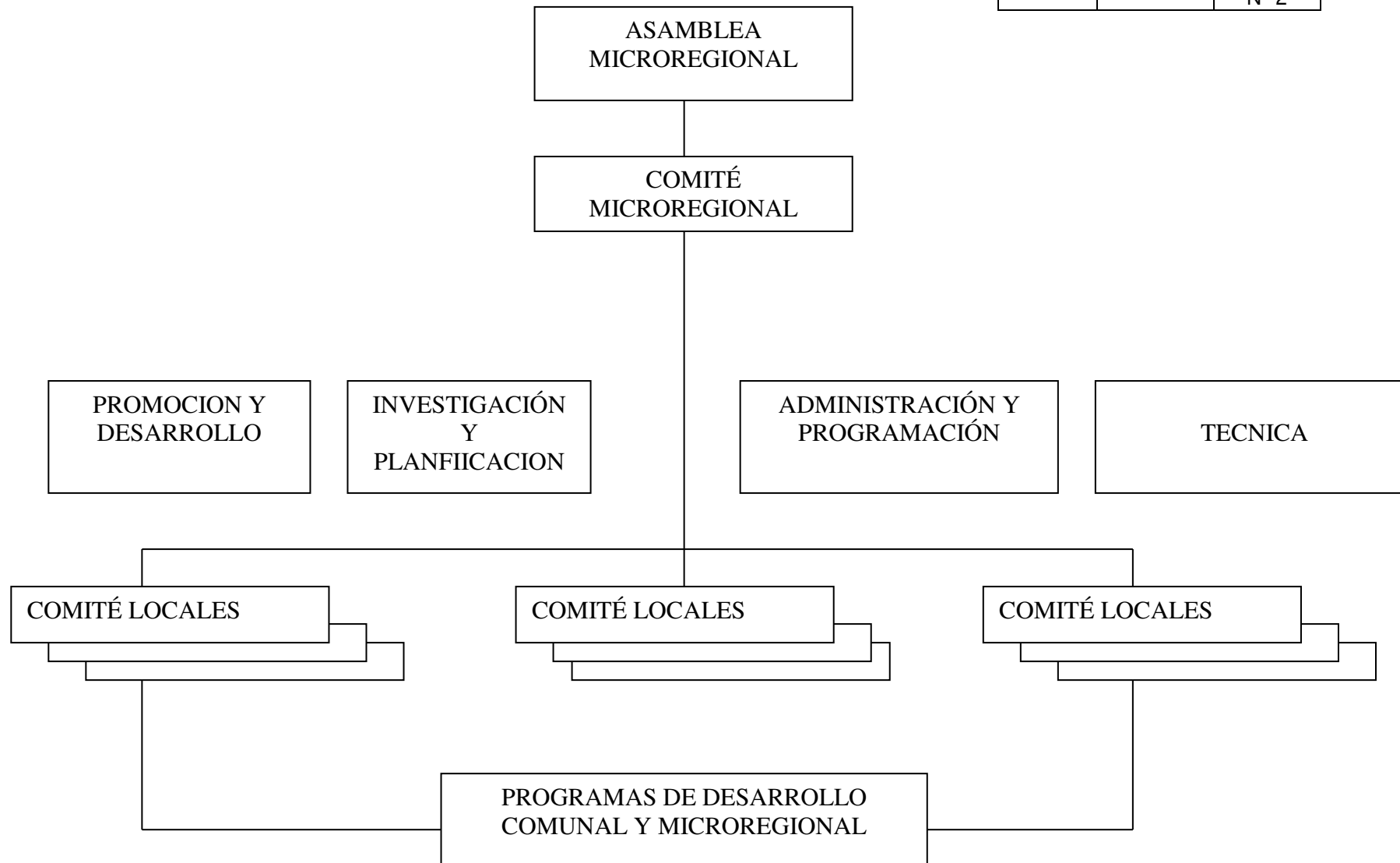
<sup>(60)</sup> En la Ejecución del “Programa integrado de Desarrollo de las Comunidades de Huancaraylla, LLusita y Circamarca” 1975; las comunidades se organizaron en equipos de trabajo que ellos llamaron “cuadrillas”.

<sup>(61)</sup> Lo señalado en la tercera parte del Cap. II.

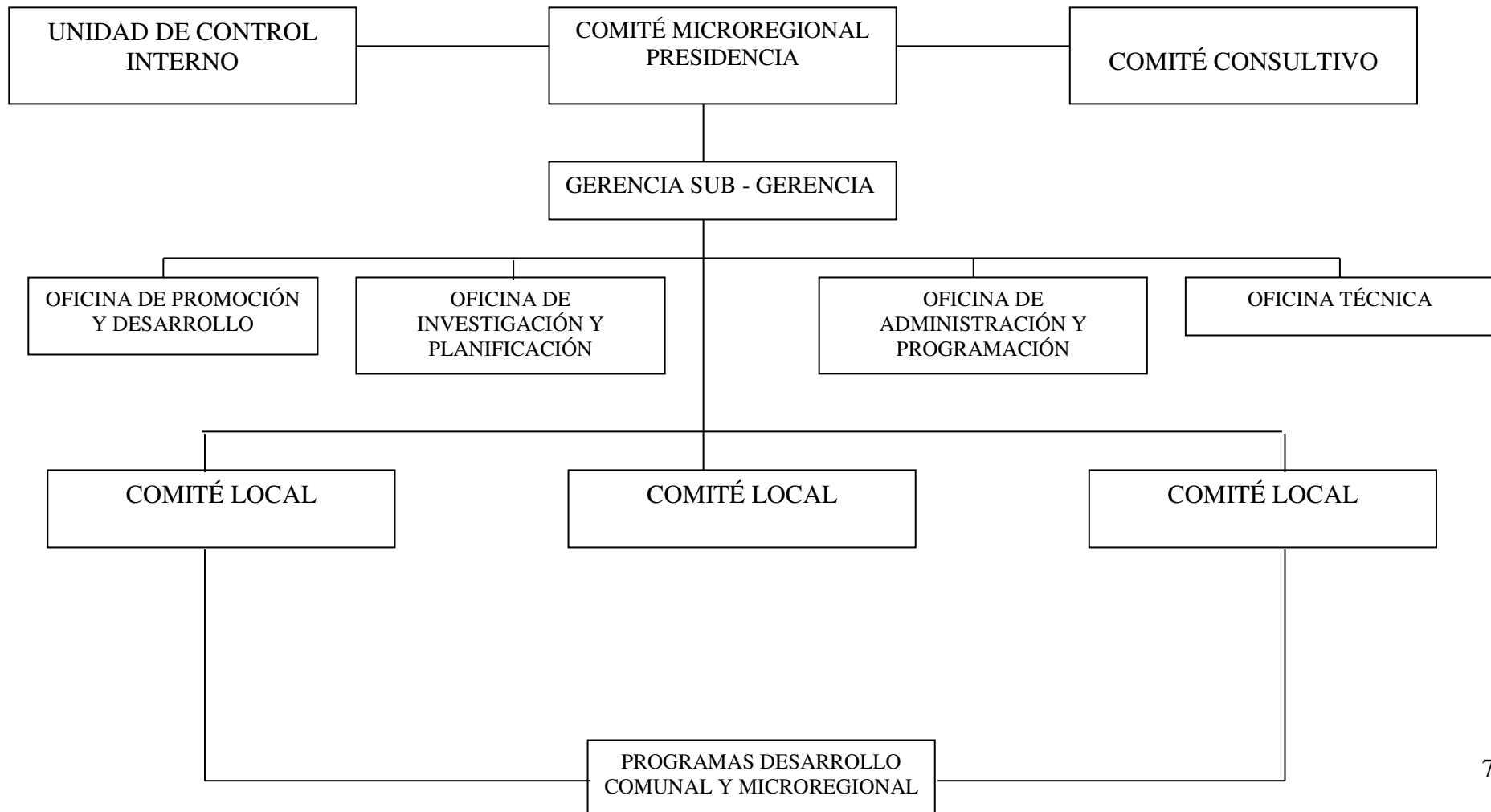
5. Brindar atención a la participación de los grupos de poder local; a nivel formal e informal, en la organización micro regional.

La estructura organizativa y funcional del Modelo se describe a continuación.

MODELO ORGIUMIC		
ESTRUCTURA ORGÁNICA		
	FECHA	CÓDIGO
S.A.C.	AGT.1987	Gráfico N° 2



MODELO ORGIUMIC		
ESTRUCTURA ORGÁNICA		
	FECHA	CÓDIGO
S.A.C.	AGT.1987	Gráfico N° 3





### 3.3.2.2. Estructura Organizativa del Modelo ORGIUMIC

La estructura organizativa propuesta, es la siguiente:

#### 1. Órganos de Gobierno

Asamblea Microregional

Comité Microregional

Comité Local

#### 2. Órganos de Línea

Gerencia Microregional

Comité Local

Planes y Programas

#### 3. Órganos de Apoyo

Oficina de Administración y Programación

Oficina de Investigación y Planificación; Promoción y Desarrollo; y Oficina Técnica.

#### 4. Órganos de Asesoramiento

Oficina de Investigación y Planificación.

Oficinas de Promoción y Desarrollo; Administración y Programación y Oficina Técnica.

a. **La Asamblea Microregional**, máxima autoridad de la Microregión estará presidida por el Presidente del Comité Microregional. Esta compuesto por: dos delegados por cada Comité Local (Comunal) y designados por éste; Gerente y Sub-Gerente Microregional, un representante de los sectores <sup>(62)</sup>, cinco representantes de los Gobiernos Locales y elegidos por y entre los Alcaldes Distritales.

Entre las funciones más importantes están: elegir, ratificar y remover al Presidente del Comité Microregional; designar y remover al Gerente, Subgerente, a propuesta del Comité Microregional; formular lineamientos de política de desarrollo microregional.

b. **Comité Microregional**; integrado por los Presidentes de cada Comité Local; Gerente y Subgerentes; tres representantes de los Gobiernos Locales, elegido por y entre los Alcaldes Distritales, un representante de los Directores, elegidos por y entre los Directores de Colegios y/o Centros Educativos de la Microregión; un representante de los ONG; los Jefes de las

---

<sup>(62)</sup> Sectores de Salud, Educación, Agricultura, Transportes, CIPA, CENFOR, Gobiernos Locales. En ningún caso excederá a 1/3 de miembros de la Asamblea.

Instituciones Públicas Sectoriales. Entre las funciones principales están la de aprobar los planes y programas de desarrollo y dirigir su ejecución.

c. **Comité Local**; órgano de gobierno a nivel local y de línea a nivel microregional. Integrado por cinco miembros elegidos en Asamblea Popular; un representante de los centros poblados; Jefes de Programas, un Presidente elegido por y entre los miembros del Comité Local. Entre las funciones principales están la aprobación de los planes y programas de desarrollo; organizar los sistemas de trabajo; y dirigir la marcha de los programas.

d. **Gerencia Microregional**, constituye el Órgano Ejecutivo y de línea. Es el órgano ejecutivo de mayor jerarquía. En el ejercicio de sus funciones cuentan con una Sub-Gerencia Adjunta.

e. **Planes y Programas**; constituyen las unidades operativas y de ejecución de las acciones en el marco del Plan de Desarrollo Integrado Microregional. Cada programa está a cargo de un Jefe.

f. Las **Oficinas de Investigación y Planificación**; Promoción y Desarrollo; Administración y Programación; y la Oficina Técnica desempeñan labores de asesoramiento y de Apoyo, en las áreas de su competencia, a los órganos de Gobierno y de Línea. La Oficina de Investigación y Planificación; de promoción y Desarrollo incorporará a los miembros de la comunidad en no menor a  $\frac{1}{4}$  de sus integrantes; previa selección.

Los órganos de asesoramiento deben constituirse en mecanismos de reflexión, de investigación y de enseñanza aprendizaje de la comunidad antes que en órganos dedicados a “identificar” necesidades a priori; y antes que en listados contables de proyectos e información contable.

g. **Órgano de Control**. La estructura incluye una unidad de control interno, organismo fiscalizador de los aspectos estratégicos, financieros y contables en la gestión microregional.

h. **Órgano Consultivo**. Integrado por representantes de las Instituciones Públicas no representadas en la Asamblea Regional; representantes de instituciones sociales y culturales.

- i. **Órganos Ejecutivos.** Los órganos ejecutivos están constituidos por Presidencia del Comité Microregional; la Gerencia y Sub-Gerencia Adjunta; y la Presidencia del Comité Local.
  
- j. **Órganos Operativos.** Los órganos operativos están constituidos por el Comité Local; los Programadas de Desarrollo Comunal y Microregional; la “minka”, las “faenas comunales” y los equipos de trabajo.

### 3.3.3 Dirección

La participación de las comunidades en los gobiernos microregionales y regionales es fundamental. Es una necesidad real y objetiva no sólo como un deseo político, sino como una lógica consecuencia de la relación objeto y sujeto de gestión.

Las relaciones de dirección, relaciones de coordinación y subordinación, administración y disposición, sistemas de señales, ejecución y cumplimiento de planes y programas en la esfera microregional y regional son rasgos básicos a considerar en el proceso de ostión microregional. La dirección microregional deberá, necesariamente, sumir y comprender los niveles económico y político; ideológico y cultural de cada espacio regional.

- a. Nivel económico y político. Será la de una organización democrática y paticipativa de la gestión para el desarrollo.
- b. Ideológico y cultural. Involucra la cosmovisión del mundo andino; educación y desarrollo ideológico-cultural; así como la innovación y desarrollo organizacional y tecnológico competitivo.

La estrategia y establecimiento de las relaciones de dirección están graficadas en las Fig. N° 1 y 2. La estrategia de dirección es la expresión del sujeto, objeto y contenido de la gestión a través de la interrelación de las variables del proceso (variables independientes y variables administrativas). Simultáneamente, esta estrategia debe integrar las siete variables (Fig. N° 1) intervinientes en las relaciones de dirección. En el tratamiento de esta variable tiene particular importancia la motivación y la preparación de cuadros gerenciales, la adopción de las decisiones de gestión; así como, la estricta observancia de eficacia y optimalidad para minimizar las actitudes de sobrevaloración y subvaloración de la planificación que posibilite evitar las consecuencias de tales actitudes (ver cuadro N° 23). Igual importancia tienen la educación, la cultura y la cosmovisión del mundo andino de las comunidades.

Uno de los principios de gestión que merece ser desatacados es la dirección centralizada y unificada de las esferas de gestión; centralización de las líneas de acción conforme al Plan Integrado de Desarrollo Microregional (PIDMIC).

Objetivo básicos de la dirección será el desarrollo de las fuerzas y relaciones de producción que generen beneficios colectivos. Debe ser más importante ofrecer estímulos razonables en perspectivas futuras antes que generar ingresos inmediatos y efímeros.

Los principios de iniciativa, equidad y descentralismo pueden plasmarse a través de la espontaneidad que está presente en todas las esferas de la vida y sociedad andina. La espontaneidad expresa el saber popular; contiene los conocimientos y expresiones ideológicas que esta sociedad ha desarrollado a lo largo de su historia y expresa los sentimientos e instinto comunales. Comprender y tratar adecuadamente éstos aspectos es otra tarea importante de la dirección. La dirección y gestión microregional no es ni puede ser espontánea.

Todos estos valores son importantes en el diseño de la estrategia organizativa y en la definición de la estrategia de dirección y gestión microregional.

#### **3.3.4. Información**

Los sistemas, fenómenos y procesos ajenos al sujeto de gestión con los que éste interactúa, modificándolas y modificándose así mismo, constituyen la variable independiente. El objeto de gestión, formando sistemas, procesos o no, constituyen la variable de medio ambiente<sup>(63)</sup>, sin las cuales el sistema no puede funcionar, se denominan necesarias. Estas condiciones necesarias a nivel microregional, lo constituyen.

- El medio geográfico
- Las estrategias organizativas de producción y
- Los factores de producción.

La forma específica como el hombre y la sociedad interactúan con el medio geográfico es el trabajo y el proceso productivo.

---

<sup>(63)</sup> Variables Independientes

La información, como proceso de interacción del sistema con el medio circundante implica los procesos de recolección, análisis y utilización de dicha información para la dirección en el proceso de gestión.

La información es de naturaleza social, refleja las relaciones sociales y sus interacciones en todo proceso y en las distintas esferas de tales relaciones. Guarda relación con el propósito y las estrategias de decisión. Además de su carácter social, la información posee un carácter racional; constituye “racionalidad” hecha conciencia (Afanasiev; 1975). El contenido de la información social es la comunidad; el lenguaje, el habla; el pensamiento, la ideología y cosmovisión del mundo. No obstante; es preciso señalar que es posible llegar a ésta información por relaciones directas e indirectas<sup>(64)</sup> .

El proceso de gestión establece los sistemas y procedimientos de información más eficiente, eficaces y efectivas como el nervio motor del proceso de gestión.

El mando, un rasgo importante de las relaciones de dirección, es una señal de información importante en el proceso de dirección y ejecución. La señal es la condición necesaria y suficiente que parte al sistema funcionar y regular la marcha de éste. En tal sentido, la información es también un mecanismo de regulación.

La información puede estar orientada al control, como parámetro de la dirección y señales de mando y a la planeación como objetivos y decisión. Para el Modelo ORGIUMIC, la fuente primaria de información social y gestión es la comunidad y la microregión.

### **3.3.5. Control**

El control, resultado de las relaciones, resultado de las relaciones directas e inversas entre el sujeto y objeto de gestión, es el instrumento que regula la marcha del sistema en su propósito de lograr el objetivo planteado al cual el sistema tiende en un proceso de desarrollo.

---

<sup>(64)</sup> “La producción y reproducción de la información social usada en la gestión se realiza de dos modos fundamentales. El primero es cuando el sujeto refleja directamente la realidad social .El segundo es cuando refleja indirectamente, a través de ciertas fuentes, en las que se concentran los resultados del reflejo de esa misma realidad social, pero obtenidos por otros sujetos”  
(Afanasiev, 1975)

<sup>(65)</sup> Esta variable de control en un proceso de gestión, constituye el elemento de sujeto de gestión.

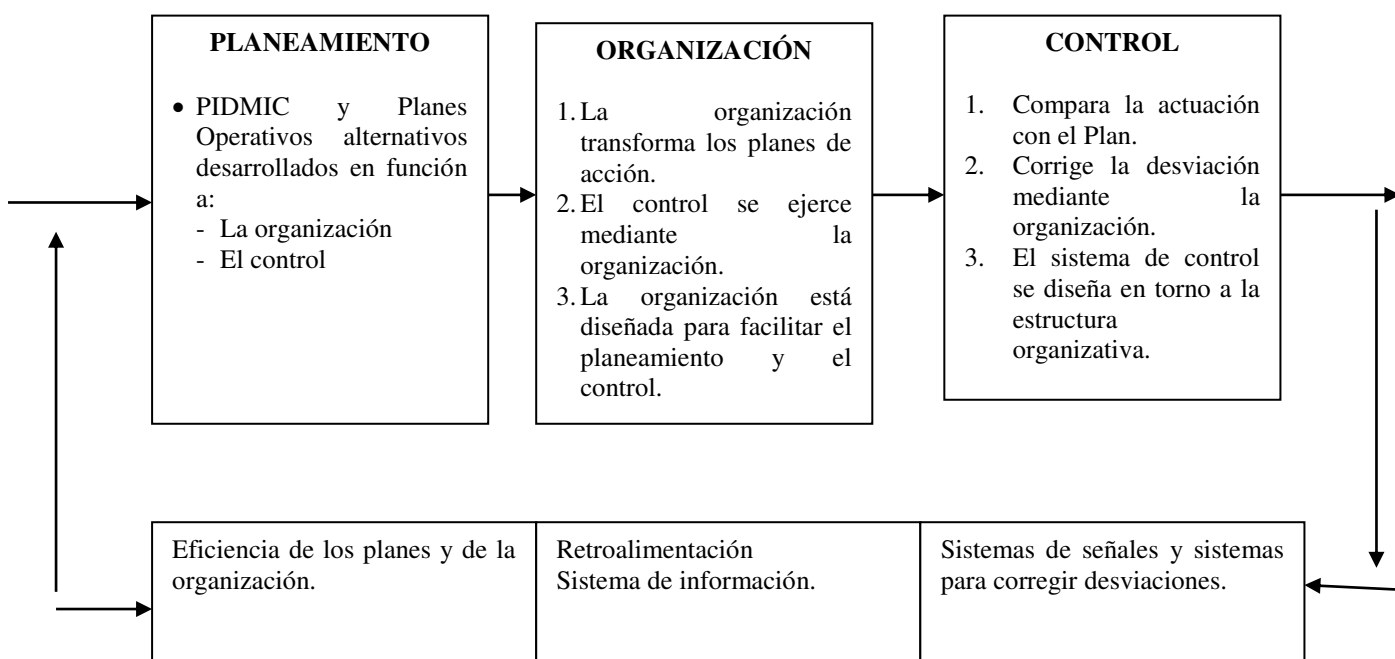
El control funciona como un mecanismo de regulación en la esfera de las relaciones entre sujeto y objeto en las relaciones de dirección del proceso de gestión. Por ello, el control es función y responsabilidad inherente a la dirección, a los órganos de dirección. Los órganos de asesoramiento y de apoyo sólo contribuyen a ésta labor.

En el modelo operativo ORGIUMIC, la variable control<sup>(65)</sup> actúa sobre el objeto, de un lado; y sobre el sujeto de gestión, por otro lado (Ver Fig. 2). A través del proceso de retroacción<sup>(66)</sup>. Este proceso de retroacción actúa sobre los Planes Operativos Alternativos y el PIDMIC en un proceso cíclico permanente. Estas relaciones directas y retroactivas se dan, igualmente, entre las variables de estrategia (Fig. No 1).

Como podrá apreciarse, (ver fig. No 2) el proceso de control y retro información se dan en la esfera de la gestión (sujeto de gestión) al igual que en la esfera de las relaciones sociales (objeto de gestión), simultánea y sucesivamente. Este mismo proceso, en la esfera de gestión, se aprecia mejor en la Figura No 3.

Podríamos señalar, entonces, que el control es un proceso “exante” y “expost” compara resultados con el plan inicial; y actúa como una relación reactiva que posibilita diseñar el plan y la organización en atención a los fines y objetivos y en función a los resultados.

**FIGURA N° 3: PROCESO DE RETROINFORMACIÓN Y CONTROL**



<sup>(66)</sup> El proceso de retroacción constituye la relación inversa y retroactiva de información y dirección.

## **Organización y Gestión Integrada de Unidades Microregionales (ORGIUMIC)**

### **3.4.1. Estrategias Políticas**

La estrategia de gestión de las unidades microregionales demanda decisión política y capacidad de gestión.

Voluntad y decisión política de parte del Estado y Gobierno a fin de reestructurar el sistema de propiedad y el patrón de crecimiento económico del país. El patrón de de crecimiento actual y el burocrático han sumido en el hambre, la miseria y la marginación la sociedad andina, la sociedad peruana. Es absolutamente necesario un cambio sustancial de la organización social e institucional del Estado Peruano<sup>(67)</sup>.

Capacidad de gestión, de parte de las organizaciones nativas, comunidades sobre la base de una real democracia que permita asumir la dirección y gestión de las unidades microregionales y regionales en un proceso de desarrollo regional planificado descentralizadamente, es otra de las condiciones necesarias.

La planificación y el desarrollo giran en torno a la unidad económica micro regional y comunal como antes básicos de sujeto y objeto de gestión. La planificación, organización y dirección económica, política y culturales giran en torno a las comunidades y las unidades microregionales.

Las unidades microregionales, organizaciones de producción de naturaleza interdependiente y complementaria son el eje fundamental en el desarrollo regional.

La instauración de estas unidades microregionales, sobre bases autónomas, democráticas y políticas, serán la única garantía de cualquier proceso de desarrollo regional, descentralización e implementación de gobiernos regionales. Lo otro, simplemente significara burocratismo, verticalismo y mercantilismo.

---

<sup>(67)</sup> De Soto, Hernando; El Otro Sendero, Cáp. VI YVII.

Vocación política; democracia real, capacidad organizacional y autonomía son elementos y condiciones fundamentales para la organización y gestión integrada de las unidades microregionales; para el desarrollo microregional y regional. Así como para lograr la inserción a la economía moderna.

El centralismo y descentralismo; coordinación y subordinación; subordinación de la estrategia a la estructura; relaciones sociales y especiales de producción y; la organización unificada constituyen fundamentos básicos de la estrategia de gestión microregional.

Las unidades microregionales( unidades de producción, consumo, planificación y decisión) serán a su vez unidades de producción, consumo, planificación y decisión) serán a su vez unidades de reproducción y acumulación espacial del valor.

### **3.4.2. Decisiones y Planificación**

La decisión empieza por la voluntad política y de organización microregional. El proceso organizativo, proceso abierto y participativo, debe enfatizar la toma de decisiones. Las decisiones económicas deberán adoptarse por la voluntad y convicción de la propia comunidad. No se olvide que actualmente las decisiones económicas se toman cada vez más sobre la base de la lógica individual.

Decisiones en el establecimiento de los objetivos, establecimiento del sistema de gestión y decisiones en la formulación de los planes y programas serán el paso inicial para democratizar la organización y gestión de las unidades microregionales. Será el principio de una gestión autónoma y competitiva.

La planificación microregional, como función política, busca que la microregión tenga una expresión constructiva y democrática a través de la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Ello permitirá ampliar las bases de la decisión respecto a la gestión microregional.

La comunidad y la microregión constituyen unidades eslabonadas de decisión. Sin embargo, al interior de cada comunidad y microregión existe una economía familiar que constituye, también, una esfera de decisión. La decisión de estas unidades familiares repercute en las demás esferas organizacionales. Por esta razón, la planificación no puede ignorar ésta realidad.



Las relaciones elementales que debemos tener presente en el proceso de la toma de decisión y planificación microregional son aquellas que simplifiquen todos proceso de planificación y decisión: de lo práctico a lo teórico (estructura a sistema, plan a objetivo, etc.), de lo presente a los futuro ( plan operativo a plan estratégico, meta a objetivo; objetivo ( proyecto a programa; programa a plan estratégico; desarrollo comunal a desarrollo regional; etc.); de lo conocido a los desconocido ( de la comunidad a la micro región y región; de las organizaciones nativas a los sistemas de organización micro regionales y regionales; de los métodos tradicionales a los métodos y sistemas competitivos, eficientes, eficaces y globalizados, etc.); de lo autárquico a lo competitivo.

La planificación como el proceso de establecimiento de objetivo, de estrategias y de procedimientos e instauración del desarrollo es definida como “un ente de diálogo” (Perroux, 1978) y como la creación colectiva que permite orientar a un regla objetiva del bien común la toma de decisiones. La unidad microregional al constituirse en base de la planificación y de decisión poseerán una vocación fundamental: constituirse en grupo social básico de una economía y sociedad competitiva.

La planificación supone, además, un proceso de investigación pluridisciplinaria; “integración horizontal” entre las distintas disciplinas e integración entre las distintas esferas de gestión; integración vertical” (Le Chau, 1978) que diversifica el proceso de toma de decisión.

### **3.4.3 Gestión Económica**

Desarrollar la microregión supone una transformación de las esferas de gestión regional y nacional; transformación de las esferas de gestión regional y nacional; transformación de las estrategias de producción, reestructuración del Estado, desarrollando productividad y competitividad.

La Microregión no es una realidad ajena a la región, tampoco a la nación.

El desarrollo y gestión de las unidades microregionales gira en torno a la organización de las relaciones sociales, fuerzas y factores productivos. La gestión económica es la función y rol fundamental del modelo ORGIUMIC.

El desarrollo y generación de innovaciones tecnológicas; desarrollo de las fuerzas productivas, así como, el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestal, artesanal y pequeñas industrias y elevarlas a niveles de competitividad, constituyen la estrategia económica de dicho modelo.

### **Papel del Estado**

El proceso de desarrollo regional y microregional constituye un fenómeno socialmente necesario. Los protagonistas de este proceso serán las propias comunidades. Al Estado le corresponde la decisión política de tomar la iniciativa como, reorientando la inversión pública hacia éstas comunidades.

En una estrategia de corto plazo; el Estado deberá<sup>(68)</sup>.

- Adoptar una política de desarrollo regional y descentraliza replanteando la estructura y política sectoriales.
- Modificar la estructura del Estado y de las CORDE (CORFA en el caso del Departamento de Ayacucho).
- Transformar el sistema de poder y el sistema de poder y el sistema redistributivos-normativos (De Soto: 1986).
- Fortalecer administrativa y financieramente las unidades microregionales y regionales actuales.
- Dotar de asistencia y apoyo técnico a los órganos de gobierno y ejecutivo de la microregión.
- Centralizar e integrar la inversión pública a cargo de un solo organismo; la microregión.
- Reorientar la inversión a sectores productivos y en programas a largo plazo.
- Incentivar la inversión; independientemente de su origen y naturaleza.

Una acción inmediata sería replantear mecanismos y políticas en las microregiones que vienen operando actualmente restableciendo el poder civil y democrático en las comunidades. Esos últimos planteamientos constituyen, además exigencia de las propias comunidades.

---

<sup>(68)</sup> Una estrategia de corto plazo se considera, en este caso, a un periodo no menor de cinco años.

En una estrategia de mediano y largo plazo, el Estado deberá constituirse en la expresión soberana y democrática del pueblo y no en Estado centralista, burocrático, dependiente y mercantilista.

En la estrategia inmediata, la concurrencia de fundaciones, agencias internacionales, asistencia financiera internacional y participación de organismos no gubernamentales (ONG) son importantes; la comunidad deberá ser siempre la protagonista y ejecutora de las políticas. La asistencia financiera internacional deberá ser convenientemente canalizada.

### **3.6. Papel de las Comunidades**

La comunidad y microregión constituyen (en el modelo) el sujeto y objeto de gestión. Esto es lo fundamental. Es quien define sus políticas, objetivos y alternativas; adopta las decisiones de organización y dirección; genera sus órganos de dirección y gestión <sup>(69)</sup> es el protagonista de su propio desarrollo. La comunidad es la unidad de producción, consumo, planificación, decisión, ejecución y de control; es la unidad de programación y acción; es la unidad contable para efectos presupuestales y financieros.

La comunidad y la microregión constituyen el eslabón fundamental del desarrollo regional descentralizado, autónomo y esencialmente competitivo. Su estrategia política debe sustentarse en la vocación de constituirse en base social del desarrollo de una nueva sociedad competitiva, dinámica y democrática. La comunidad no es el fin; constituye el eslabón fundamental del desarrollo regional y alternativa de su desarrollo; generar una visión empresarial competitiva como pre requisito básico para la innovación y desarrollo organizacional competitivo.

---

<sup>(69)</sup> No obstante la espontaneidad de algunos aspectos de la sociedad andina; la dirección y gestión no pueden constituir hechos espontáneos. El modelo de gestión deberá canalizar y sistematizar racional y lógicamente las variables y fenómenos necesarios.

## APÉNDICE

### CONCEPCIÓN GENERAL DE SISTEMAS Y GESTIÓN

#### 1. SISTEMAS Y PROCESOS DE GESTIÓN

Un sistema es una unidad organizada y compleja; conjunto de interacciones o interdependencia que forman un todo unitario complejo. Ejemplo de sistemas son: el cuerpo humano, el universo, la sociedad, el pensamiento, la ciencia, etc.

El concepto sistémico describe el desarrollo del marco teórico – sistémico, las relaciones generales del mundo empírico, del mundo real, logrando dentro de una relación racional, coherente y significativa.

El concepto de sistema implica plan, método, orden, interacción, interdependencia, reciprocidad, coexistencia, implica organización. Lo opuesto a lo sistémico es lo amorfo, el desorden, el caos, el desgobierno.

**Sistemas Integrados.-** La gestión como un proceso inherente a los sistemas integrados es una función fundamental de la sociedad en sus diferentes esferas.

La gestión tiene como propósito el establecer un sistema de trabajo hacer del trabajo de dirección un conjunto bien meditado y de medidas debidamente ordenadas, coordinadas y elaboradas sobre la base de situaciones concretas y específicas concordantes con la realidad. Basada en una situación concreta, en la realidad (sistemas), debe considerar las políticas y estrategias específicas y generales. Todo ello supone exacta y detallada distribución de cada

unidad y órgano de gestión; concordancia entre función, cargo y órgano; evitar de este modo la aglomeración de medidas fortuitas y descoordinados.

La gestión procura ausencia de funciones y actividades paralelas y simultáneas; la ausencia de órganos, unidades, funciones y estrategias intermedias innecesarias. Un sistema de gestión eficaz busca una estructura clara y simple, subordinada a la estrategia antes que estructuras diversificadas y sobredimensionadas.

La ausencia de trabajo coordinado entre dependencias, departamentos o unidades es la práctica cotidiana en muchas instituciones. Es en parte, la causante del caos, desorden, burocratismo, ineficiencia, desidia y de la irresponsabilidad.

La delimitación clara y precisa de funciones de toda la estructura organizativa, del aparato administrativo (sujeto de gestión), constituye otra de las tareas importantes de la sistematización del proceso de gestión.

Los procesos de gestión giran, siempre, en torno a un sistema es inherente a ella. A la gestión como un proceso y sistema de dirección le es inherente.

1. Una clara y precisa determinación de la estructura del sujeto de gestión.
2. Una clara y precisa asignación de funciones tareas y relaciones de dirección al subsistema dirigente.

Así, la gestión como acción y efectos de una dirección se traduce en:

1. El eficaz funcionamiento del sistema.
2. La armonía y coordinación de la labor de toda la estructura organizativa; sectores y eslabones.
3. La minimización de costos, riesgos y esfuerzos.
4. La maximización de las oportunidades.
5. La elevación del sentido de responsabilidad y la iniciativa de los trabajadores.
6. La productividad del trabajo; en eficiencia, eficacia y competitividad.

Para el proceso de gestión en la esfera microregional identificamos tres elementos fundamentales; sujeto, objeto y funciones de la gestión microregional.

**a) El sujeto de Gestión Microregional**

El Sujeto de Gestión Microregional lo constituye el sistema de órganos y organizaciones familiares, comunales, no comunales y microregionales; en esencia constituyen relaciones de dirección del subsistema dirigente.

**b) El objeto de Gestión (Sistema)**

El objeto de Gestión Microregional lo constituye la comunidad, las relaciones de producción, las fuerzas y factores productivos y el espacio microregional.

La ausencia del objeto de gestión es su integridad compleja y autogobernada. Sin embargo, este proceso de autorregulación y autogestión no es ni puede ser espontánea, requiere de un proceso de dirección y gestión conscientes; papel que le corresponde al sujeto de gestión.

Desde esta perspectiva, la economía y organización familiar; la comunidad y la microregión (objeto de gestión) deberá ser entendida como un sistema dinámico complejo en la que todas las esferas y procesos de la vida social así como los fenómenos y procesos económicos están en interacción e indisolublemente unidos.

La dirección es orientación política y estratégica que dirige y transforma el objeto de gestión (comunidad, UTB y microregión o renglón).

Objeto y sujeto de gestión interactúan formando un proceso único; interrelación que se expresa en el contenido de gestión: las funciones.

**c) Funciones fundamentales de la gestión microregional.**

Las funciones fundamentales de la gestión constituyen el contenido de la gestión. Este contenido está expresado en:

1. El ciclo
2. Las decisiones
3. Los planes
4. La organización
5. La información
6. La regulación
7. El control

Sujeto, objeto y contenido del proceso de gestión, se integran en fenómenos y procesos de dirección en torno a los principios generales de la gestión. Entre éstos podemos citar:

- a. Centralismo y descentralismo
- b. Objetividad

- c. Especificidad
- d. Eficacia y eficiencia
- e. Estrategia fundamental
- f. Emulación
- g. Competitividad

### **El Objeto de Gestión Microregional (Sistema)**

Para el modelo ORGIUMIC el objeto de gestión son las familias, las comunidades, las unidades territoriales básicas (UTB) y las microregiones. Dicho modelo asume el concepto del sistema y sus características en la perspectiva de relacionar teórica y metodológicamente el sujeto y contenido del proceso de gestión. La comunidad como objeto de gestión fue descrita en el primer capítulo.

El marco teórico para el estudio, análisis y aprehensión de esta realidad (Comunidad) es el de la Teoría de los Sistemas; de allí la necesidad de una explicación, aunque breve. Esta explicación esta basada en los desarrollos teóricos de Bertalanffy, Boulding, Staffor Beer, Luthans, Voltes entre otros.

Todo cuanto existe en el universo constituyen sistemas. Todos los sistemas se hallan interconectados, interactuando de modo interdependiente y coexisten entre sí, a través de relaciones de reciprocidad. Se encuentran integrados en un todo, concatenado, global y genéricamente. No obstante esta generalidad está presente la particularidad, en razón a que un sistema contiene subsistemas, existe el todo en razón a las partes y las partes en función al todo; es más, “siempre existe la división del todo en partes”.

Las características en estos sistemas integrados son sus cualidades estructural-funcionales, su composición: el conjunto de las partes específicas, la estructura dinámica (Afanasiev, 1975) y la interacción con las variables del medio circundante.

En general, a todos los sistemas integrados podemos dividir en dos grandes grupos, en “sistemas autogestionados y sistemas gestionados dirigidos” (Afanasiev, 1975). A los sistemas de regulación propia, (autogestionada) “les son inherentes los procesos de dirección” (Afanasiev, 1975) y procesos de gestión. La sociedad, las unidades de producción, las

comunidades, las familias y las instituciones pertenecen a la esfera de sistemas autogestionadas. Estos sistemas poseen regulación propia. Es posible observar la racionalidad entre la comunidad y el espacio físico, geográfico y económico; poseen una capacidad de organización y dirección propia.

Una mayor comprensión de los sistemas, sus procesos y fenómenos nos permiten un grupo de relaciones que merecen resaltar:

1. **La sinergia:** explica la existencia de cualidades resultantes de la integración y de la formación de sistemas. Es una relación cualitativa y cuantitativa de las partes y el todo.

2. **La composición** inherente a todo sistema; explica que las partes son elementos, órganos y procesos, cuya interacción constituye el todo y dan lugar a las cualidades que nacen del sistema.

Estos elementos en el sistema microregional pueden ser:

- La familia
- El comunero
- La comunidad
- Los dirigentes o autoridades
- Las organizaciones al interior de la comunidad, entre otros.

Estos elementos tienen una expresión en fenómenos y procesos inherentes a la comunidad: su organización y funcionamiento.

3. **La Organización Interna.**- La organización interna es el modo específico de interacción e interconexión de los componentes del sistema.

La organización interna, la estructura, es resultado de la existencia de una determinada ordenación, de determinadas relaciones, interacciones o interconexiones entre los objetos, los fenómenos y los procesos. En el concepto sistémico no hay objetos y fenómenos sin estructura, sin interacción y movimiento.

#### **a) Relaciones Espaciales**

En cada estructura se dan relaciones espaciales, las mismas que, tienen un lugar importante en ella. En tal sentido, el sistema integral es contradictorio por naturaleza. El sistema es un proceso, por cuya razón “la estructura viene a ser su organización en el tiempo”. De modo que



la estructura es temporal y dinámica. Una estructura presupone necesariamente la “estabilidad”, una estabilidad dinámica. De allí que “la estructura es tanto el modo de funcionamiento del sistema como algo plasmado, cualitativamente determinado; como la forma dentro de cuyos límites se producen los cambios y maduran las premisas para que el sistema pase a otro estado cualitativo. “La organización es el equilibrio dinámico de los procesos internos del sistema” (Petrov 1966) <sup>(70)</sup>

#### **b) Relaciones entre Fenómenos y Procesos.**

Además de las relaciones espaciales y relaciones temporales, la estructura del sistema presenta una multiplicidad de “relaciones: directas e indirectas”; esenciales y no esenciales; causales, necesarias y necesarias y causales; armonías y contradicciones” (Afanasiev, 1975). Hay una identidad e interacción entre las partes, entre los procesos y fenómenos del medio interno y del medio circundante.

#### **c) Relaciones de Coordinación y Subordinación.**

Una relación importante dentro de la estructura interna del sistema que merece destacar es la relación de Coordinación y Subordinación. La subordinación es una “determinada armonía y ajustamiento de los componentes del sistema, el carácter especial de la dependencia recíproca entre éstos que asegura el equilibrio dinámico del sistema” (Afaniev). La coordinación puede explicarse a través de las categorías de causa-efecto, causalidad, racionalidad, adaptación armónica y a través de la actividad funcional, entre otros. En la sociedad, a la par con la coordinación, existe la relación de subordinación de las partes “que señala el lugar espacial y la significación desigual de cada parte en el todo”. (Afanasiev, 1975).

### **4. El carácter específico de su interacción con el Entorno o Medio Circundante.**

En el medio circundante se puede distinguir aquellas variables que son necesarias y no necesarias en función a la interacción y dependencia recíprocas con el sistema. La condición necesaria para la existencia y desarrollo del hombre y la sociedad es el medio geográfico “del que la sociedad consigue, en el proceso de trabajo, los indispensables medios de subsistencia”. La teoría general de sistema explica este fenómeno utilizando el esquema de: Entrada (Ingreso – INPUT), procesos (fenómenos y procesos). Salida (Producto –OUT-PUT) y Retroalimentación (Información – Control) Fig. 5); proceso en el cual el hombre además de mantener su propia

---

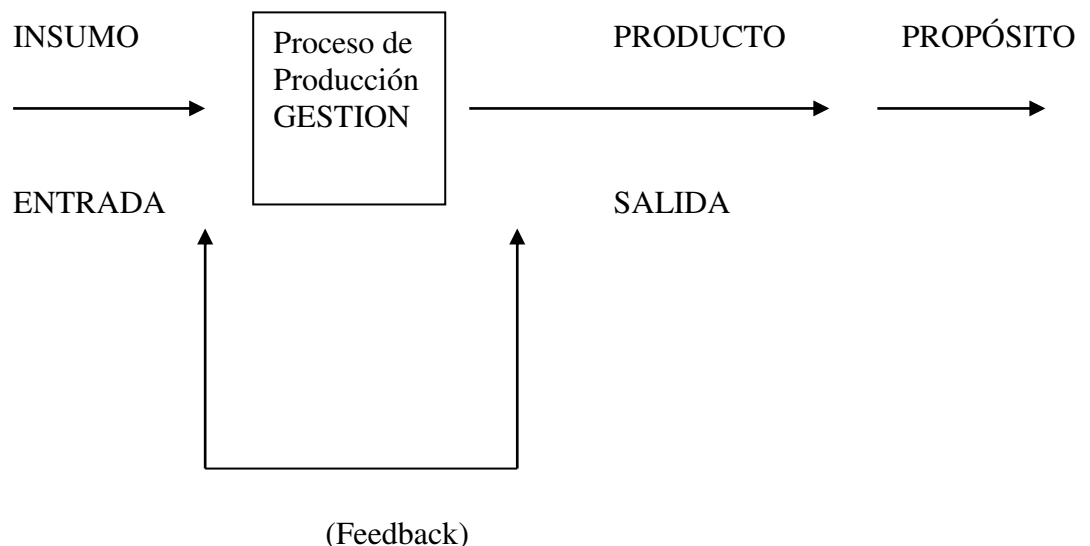
<sup>(70)</sup> Citado por Afanasiev en “Dirección Científica de la Sociedad”. 1,975.

integridad y la de los sistemas sociales que la forman, ejerce un efecto activo sobre el medio ambiente; lo modifica y transforma a tono con los intereses y las necesidades del sistema social. La forma específica de interacción del hombre y de la sociedad con el medio geográfico y su entorno es el trabajo, la producción y la competitividad.

Además de las cuatro relaciones más importantes ya señaladas; están los conceptos de homeostasis, antientropía, ordenación del sistema, autonomía, información, retroalimentación, circuito cerrado y el de orientación a un fin concreto como conceptos fundamentales de la Teoría General de Sistemas; conceptos que ayudan a comprender y explicar el proceso de gestión.

**a) Homeostasis**

Homeostasis es la capacidad del sistema de conservar la estabilidad de sus parámetros fundamentales pese a los cambios del medio ambiente y la variabilidad de las esferas de gestión. En opinión de Beer, existen tres esferas fundamentales de gestión. La cibernética “Integra las leyes que rigen la dirección en la naturaleza viva, en la sociedad humana y en la industria” (Beer 1972). En tal sentido la dirección tendría lugar sólo en aquellos sistemas dinámicos muy complejos “capaces de pasar de un estado a otro sin cambiar sus características cualitativas fundamentales” (Afanasiev); en los sistemas que van del 4to. Nivel al 9no. Nivel (Boulding; 1954).



**b) La Antientropía**

La unidad de los procesos de dirección consistente en la disminución de la entropía de las partes, independientemente de las relaciones espaciales que reciben, están expresadas en el carácter antientrópico que poseen todos los sistemas autogestionados.

El proceso de gestión, es en esencia el antípoda de los procesos de desorganización: la entropía

**c) La Ordenación del Sistema**

La política o estrategia de la dirección es la de reaccionar de la manera más racional posible frente a las modificaciones del medio interno y del medio circundante. Esto “se consigue mediante el cambio oportuno y eficaz de la estructura del sistema en consonancia con las nuevas condiciones”, ordenando

**d) Autonomía**

La dirección del sistema, su ordenación y lucha contra la desorganización no corre a cargo de fuerzas externas ajenas al sistema; están a cargo de fuerzas propias del sistema. Están a cargo de sus órganos, factores y mecanismos inmanentes propios del sistema (la dinámica, sinergia, homeostasis). Significa que, “los procesos de dirección son una propiedad y atributo únicamente de todo sistema autogobernado”. Aquí reside la autonomía; es ésta la razón de la gestión basada en sus propias fuerzas, aptitudes y capacidades. Autonomía implica capacidad, conocer sus posibilidades y limitaciones y basarse en sus propias fuerzas. Un proceso de gestión que trastoque ésta esencia creará problemas y generará dificultades al sistema.

En el proceso de gestión, la autonomía está sustentada en procesos y fenómenos inherentes e inmanentes al sujeto y objeto de gestión.

**e) La Información**

La forma necesaria y suficiente de influencias que permiten al sistema una determinación cualitativa y le permitan conservar su integridad es la variable información.

La información son datos, señales. Hay una estrecha relación entre los procesos de información y los procesos de gestión.

Estas señales son transformadas en información para la dirección. “La cibernética es la ciencia de las leyes generales de la transformación de la información en los complejos sistemas dirigentes” (Glushov)<sup>(72)</sup>. De modo que el sistema dirigente organiza y realiza una transformación ordenada de la información. Capta la información del objeto de gestión, la procesa y transmite bajo la forma de señales necesarias para la gestión. Este proceso es realizado permanente y sucesivamente por el sujeto de gestión. La información tiene un valor cualitativo y cuantitativo.

#### **f) La Retroalimentación**

Una adecuada gestión puede realizarse cuando el subsistema dirigente recibe información acerca del efecto logrado por una u otra acción (señal) del subsistema objeto de gestión. Señal de sí se ha logrado o no la meta.

La desigualdad y diversidad entre el estado real (actual) del sistema y la situación programada sirve, precisamente, de señal para la reestructuración del sistema, con el fin de lograr un funcionamiento en el sentido previsto. La retroalimentación es un sistema de dependencia causal en la que el resultado de la acción anterior influye en el curso ulterior del proceso.

Causa y efecto se alternan constantemente. La causa al engendrar el efecto experimenta la influencia inversa y se transforma en efecto de su propio efecto.

Causa y efecto se alternan constantemente. La causa al engendrar el efecto experimenta la influencia inversa y se transforma en efecto de su propio efecto.

#### **g) Circuito Cerrado**

El proceso de gestión, merced a la existencia de conexiones directas (del subsistema dirigente hacia el dirigido) e inversas (del subsistema dirigido hacia el dirigente), “funciona en circuito cerrado; toda instrucción del subsistema dirigente surte un efecto determinado, el cual a su vez ejerce sobre él un efecto recíproco. En consecuencia, el sistema se halla siempre al tanto de la acción de los distintos componentes y de la eficacia de dicha acción, lo cual es condición

---

<sup>(72)</sup> Glushov; citado por Afanasiev en “Dirección científica de la Sociedad” 1975.

indispensable para la inmediata corrección y la conservación del equilibrio dinámico del sistema, es decir, su funcionamiento más eficaz” (Afanasiev, 1975).

#### **h) Orientación hacia un Fin Concreto**

La retroalimentación o retroinformación va unido a otra peculiaridad de la dirección: la orientación hacia un fin concreto, proceso a través del cual el subsistema dirigente recibe, por medio de los circuitos de retroacción, señales de logro o no logro; señales de sí se ha logrado (o no se ha logrado) el efecto útil previsto; objetivos previamente establecidos.

En este sentido, la meta superior y final de la dirección expresada en la forma más general “es lograr el mejor funcionamiento del sistema” (Afanasiev 1975); es lograr la eficacia y eficiencia en un proceso cíclico ascendente en el tiempo.

En resumen, la gestión es un proceso inherente a los sistemas integrados dinámicos complejos; sistemas que poseen redes de dependencia de tipo causa – efecto no lineales de carácter antientrópico. Es una unidad entre la dirección y la información con un proceso de retroinformación absolutamente necesaria en la dirección orientado a un fin concreto, donde el ideal de la gestión es el curso óptimo de ella.

#### **Sujeto de Gestión**

A cada nivel de organización de la sociedad le corresponde un nivel específico de gestión. Del mismo modo, a las comunidades y microregiones le corresponden un nivel específico de gestión. Pero constituye sólo una esfera en el sistema de gestión regional y nacional. Es sólo un eslabón donde se dan relaciones directa e inversas entre lo micro y macro.

Las operaciones, fenómenos y procesos de gestión de nivel microregional son más ricas en contenido y son más concretas; en tanto que en las esferas altas son generales en contenido y más abstractas. La gestión microregional ejerce funciones y operaciones en detalle, en gestión directa e inmediata. Su esfera superior (Regional y Nacional), proporcione la política y el plan general.

La misión de la gestión microregional es transformar y reorientar la gestión en el espacio microregional; es tender a reproducir y expresar con máxima precisión y coherencia la comunidad y microregión en el proceso de dirección. De no ser así es casi imposible asegurar el funcionamiento y desarrollo óptimos de la comunidad y microregión.

A cada nivel de la sociedad le corresponde un nivel específico de gestión. En tal sentido, el punto de partida y condición necesaria para la gestión microregional es la organización social de la población nativa. No olvidemos que el comunero es el sujeto histórico y podrían o deberían ser los actores de su propia gestión y desarrollo.

Las comunidades, su organización y relaciones sociales no se explican dentro de un modelo o política de gestión por sí, sino que ésta debe ser la expresión y reflejo de las comunidades, su organización y de sus relaciones.

Cuanto más estrecha y coherente sea la correspondencia del sujeto (órgano de dirección) al objeto (entidad dirigida-sistema) de gestión, más eficaz será la dirección del sistema.

La relación de coordinación y subordinación entre sujeto y objeto de gestión están expresadas por relaciones directas y retroactivas entre ellas. El objeto de gestión (sistema) es el que determina el sujeto al igual que la composición, estructura y funciones de éste. El sistema que ejercita el mando (sujeto de gestión) es un sistema indisolublemente ligado al sistema gobernado y encarna la ordenación natural de éste último-

La organización del subsistema dirigente adopta una jerarquización y especialización verticales y horizontales. En la forma vertical se establecen esferas y eslabones de gestión. En el sentido horizontal se establecen áreas funcionales por especialización o por distribución espacial. Independientemente de ésta organización (vertical y horizontal), en la esfera de la gestión se establecen relaciones de dirección que permiten el funcionamiento del proceso de gestión en base a condiciones precisas, por cuanto la dirección es única y centralizada aunque eslabonada.

#### **a) Relaciones de Dirección**

Una efectiva gestión depende necesariamente de adecuadas relaciones de dirección. Estas relaciones son formas de relaciones sociales a nivel de objeto y sujeto de gestión.

Las relaciones de dirección microregional están fundadas y sustentadas en las relaciones sociales inherentes a la comunidad y a la microregión.

Relaciones sociales entre los pobladores, las familias y las distintas colectividades al interior de ella. Estas relaciones surgen en el proceso de la producción y distribución; en el proceso de cumplimiento de las funciones de dirección y gestión microregional. Por ejemplo, la división del trabajo al interior de las comunidades (familias comuneras y economía comuneras) no son marcadamente diferenciadas; o en todo caso la división es limitada.

Un rasgo fundamental de las relaciones de dirección es que éstas no crean directamente valores materiales ni espirituales; sin embargo, constituyen una condición indispensable para la generación de valores materiales (productos) y no materiales (valores morales conductuales, espirituales). La dirección supone orientación, motivación; le corresponde relaciones de dirección no operativas.

La eficacia de la producción material o espiritual está en función a las relaciones de dirección. Cuanto más perfectas sean estas relaciones sociales de dirección más eficaz será la producción. Esto es tan cierto no sólo en la esfera social; lo es también en la esfera de la lógica, el conocimiento y el desarrollo de la ciencia.

A un determinado objeto de gestión le corresponde determinadas relaciones de producción. Aún cuando el sujeto y objeto de gestión son dos subsistemas de un mismo proceso, éstas no son idénticas no obstante su interdependencia. Las relaciones de dirección de la esfera económica (sujeto) no son idénticas a las relaciones económicas aún cuando éstas están reflejadas en el sujeto de gestión. Es la relación conocida como modelo –realidad-modelo (Fig. N° 6).

Las relaciones de dirección son las más dinámicas entre todas las relaciones sociales. Son relaciones inherentes a la sociedad.

No desaparecen aún cuando la sociedad pueda transformar su naturaleza en función al desarrollo y transformación del objeto de gestión.

Entre las relaciones más significativas de la dirección podemos señalar las siguientes relaciones sociales: la coordinación y subordinación; la administración y dirección, de un lado, y las de ejecución y cumplimiento, de otro lado.

Las relaciones de subordinación se dan entre sujeto y objeto de gestión, en relaciones directas e inversas (retroactivas), revisten un carácter funcional. Antes que subordinación mecánica constituye relaciones de subordinación y coordinación; constituyen, también, relaciones de disciplina y de iniciativa. Las relaciones de iniciativa suponen labores de dirección de modo consciente y con espíritu de creatividad o imaginación de acuerdo a circunstancias concretas.

#### **b) Condiciones Básicas que debe reunir el sujeto de gestión**

El órgano de dirección es un instrumento. Es un sistema de órganos y organizaciones que ejercen labor de dirección y gestión.

Las principales, exigencias para que el sistema de gestión funcione adecuadamente son:

##### 1. Conocimiento de la materia, competencia y espíritu práctico.

Para dirigir una comunidad y microregión (objeto de gestión) hay que conocer muy bien éste espacio. Es absolutamente necesario conocer el objeto de gestión. Es imprescindible conocer la ciencia de la dirección y aplicarlas con espíritu creativo y práctico. Los esquemas rígidos, verticales y burocráticos. Los esquemas rígidos, verticales y burocráticos no funcionarían y no funcionarían en el proceso de gestión microregional.

##### 2. Integrar métodos administrativos y científicos.

La gestión es imposible sin los instrumentos y métodos administrativos. Un dirigente, Administrador o Gerente Microregional debe poseer firmes conocimientos científicos y técnicos de gestión, que le permitan organizar, dirigir y controlar. Es pues indispensable conocimiento y competencia para el ejercicio como sujeto de gestión.

La competencia y el espíritu práctico van estrechamente ligados a los aspectos científicos. Los métodos científicos y administrativos de gestión están íntimamente integrados, son independientes: los métodos administrativos serán eficaces sólo cuando éstos descansen sobre bases científicas. La investigación y empleo de métodos científicos necesitan regulación administrativa. Ciencia, método, administración e investigación son fenómenos y procesos



interdependientes. Estas interdependencias son indispensable para el proceso de gestión a nivel microregional así como en cualesquiera de las esferas de gestión de la sociedad.

La gestión científica eficaz está fundada en la investigación, el método y en conocimientos científicos. Desde esta perspectiva, la gestión constituye un proceso de educación, aprendizaje y conocimiento.

### 3. Establecimiento de un sistema de gestión

La presencia de un determinado sistema en la actividad de gestión es de vital importancia. Es fundamental que exista un sistema y un método de trabajo y de gestión. Sólo un sistema y método pueden contraponerse al formalismo, al simplismo y al enfoque superficial de los problemas; al burocratismo y mala gestión, entre otros fenómenos que resten competitividad

## **Funciones del Proceso**

Entre las funciones fundamentales de la gestión, como (contenido del proceso) están las siguientes: el ciclo, las decisiones, los planes, la organización, la información, la regulación y el control.

### **a. Ciclo de Gestión**

Todo proceso de gestión es cíclico, en circuito cerrado y en espiral. Un proceso de gestión amplio consta de variedad e infinidad de ciclos individuales diferenciado espacialmente y en su duración.

### **b. Decisiones.**

En el proceso de gestión, los hombres así como la sociedad se plantean objetivos concretos.

La organización y gestión parte necesariamente por establecer y plantear.

Objetivos claros, precisos y concretos. El proceso de establecimiento de objetivos es una función primaria, inicial, prevalente y transitiva en cualquier proceso de gestión. Esta es una etapa de excepcional importancia en todo proceso de gestión.

El proceso de toma de decisiones, además de establecer objetivos debe adoptar algunos acuerdos entre sujeto y objeto de gestión, entre los órganos del subsistema dirigente. Así, la toma de decisión se constituye en un proceso de gestión y toma de decisión tienen importancia la interacción entre sujeto y objeto de gestión; entre volumen y orientación de las decisiones, el grado de obligatoriedad y entre compromiso y validez de las decisiones, haciendo de ésta un proceso dinámico y flexible.

### **c. Planes**

El plan constituye un instrumento, una alternativa y una estrategia de gestión. Como tal, el proceso de planificación constituye uno de los canales y mecanismos más importantes de decisión, participación y de gestión.

Estas decisiones están plasmadas en un plan: alternativa y estrategia concreta para el proceso de gestión.

La participación de los miembros de la comunidad en el proceso de toma de decisión y formulación de planes compromete y garantiza la instrumentación de tales planes. De modo que, la participación de la comunidad en la formulación de planes de desarrollo es absolutamente necesaria.

A través del proceso de la planificación las comunidades comprenderán las consecuencias de sus decisiones, de sus actitudes, su papel y de las posibilidades de dirección y gestión de la comunidad en forma integradas y coordinada.

### **d. Organización**

La organización como una función de gestión es la formación del sistema dirigido y del sistema dirigente, del objeto y sujeto de gestión. Es una función que consiste en crear la red de relaciones de organización que aseguren la integridad del sistema dirigente y dirigido estableciendo las relaciones de coordinación y subordinación entre ellos. La labor de gestión debe resolver, necesariamente, los problemas de organización.

### **e. Información**

La información es el nervio y esencia de todo sistema autogobernado y del proceso de gestión. La información como sistema de señales puede ser de carácter interno y externo. Es un canal y una forma de interacción interna y “comunicación” con el medio circundante.

La información es también una forma de energía. Son vitales para la decisión, dirección, acción y regulación del sistema y del proceso de gestión.

### **f. Regulación**

Adoptado el objetivo, formuladas las políticas y metas de la gestión entre sujeto y objeto de gestión (cuyo resultado es el plan), establecidas las relaciones directas y retroactivas entre éstos, establecidas y puesto en acción el sistema de información y una vez puesto en funcionamiento

el sistema se precisa conservarla, mantener y perfeccionar el estado de organización y ordenación del sistema gobernado y gobernante. Ello requiere de otra función importante del proceso de gestión: la regulación. La regulación posibilitará mantener la relativa constancia, equilibrio y estabilidad dinámica al sistema y del proceso de gestión. La entropía tiene su expresión en esta función.

#### **g. Control**

El control es un sistema de observación y comprobación a través de parámetros, estándares de actuación o resultados, a través de políticas, metas y objetivos. Es otra función del proceso de gestión. En el proceso de control tiene un papel significativo la contabilidad, como una técnica de obtención, ordenación y análisis de datos. El Plan, los objetivos y metas son elementos de control en todo proceso de gestión.

## **2. PRINCIPIOS BÁSICOS**

Los principios administrativos han sido planteados a través de diversos enfoques. En opinión de autores clásicos <sup>(73)</sup> podemos encontrar 14 principios administrativos; 29 principios señalados por Gulick-Urwick<sup>(74)</sup>; 63 principios descritos por Koontz-Odonnell, como fundamentos del proceso administrativo <sup>(75)</sup>; entre otros.

No pretendemos aquí, discutir la validez, vigencia o aplicación de tales principios en la gestión microregional. Establecemos algunos principios, como principios generales o básicos de la gestión: centralismo y descentralismo, objetividad y especificidad, eficiencia y eficacia, estrategia fundamental y la motivación.

Estos principios no son ajenos al sujeto, objeto y al proceso de gestión; se desprenden del carácter objetivo, integral y dinámico de la sociedad, comunidad o sistema económico.

#### **a. Centralismo y Descentralismo**

Unidad entre sujeto y objeto de gestión; unidad del sistema de gestión, gestión desde un centro único, el carácter colectivo de los órganos de gestión, mando unipersonal y dirección colectiva

---

<sup>(73)</sup> FAYOL: Administración General e Industrial; 1969

<sup>(74)</sup> FERNANDEZ ARENA; El proceso administrativo; Diana, México

<sup>(75)</sup> Koontz-Odonnell; Curso de Administración Moderna, 1977.

son los rasgos más importantes del principio del centralismo y descentralismo del proceso de gestión.

La aplicación de éste principio garantiza el carácter centralizado y planificado de la gestión; permitirían una amplia participación e iniciativa de los agentes y gestión democrática.

La gestión microregional debe estar basada en un centralismo de la dirección que descansa en la democracia y libertad de los agentes y de la sociedad.

#### **b. Objetividad**

Conocimiento profundo del sujeto y objeto de gestión, análisis de las relaciones y esferas de la sociedad y la comunidad, determinar premisas, restricciones, posibilidades y potencialidades constituyen la esencia de la objetividad.

La investigación así como la gestión microregional tienen que ser necesariamente integrales. Las dos vías de coordinación, subordinación e integración complementarias son “la integración horizontal” y “la integración vertical”. La “integración horizontal” o la pluridisciplinariedad, analiza e integra a nivel de instrumento para realizar “la integración vertical” que establece la finalidad social y estrategia de análisis y de competitividad microregional y regional.

La gestión, abstracción del proceso, encierra un carácter subjetivo. Sin embargo, tal subjetividad será coherente y arrojará resultados positivos si y sólo si están basados en las condiciones objetivas y en las características particulares de la comunidad. Es absolutamente imposible e inoperativo establecer un proceso de gestión coherente sin conocer la realidad y características de la microregión. No es posible buscar y lograr el desarrollo de la comunidad y microregión sin conocer su estructura productiva y distributiva de la comunidad y su espacio microregional y regional

#### **c. Especificidad**

Todo proceso de gestión reviste una peculiaridad en función al objeto y sujeto de gestión, en función a las relaciones espaciales y relaciones en la esfera económica y social y en función a las relaciones dirección otras peculiaridades.

No existen fórmulas y métodos al margen del objeto y sujeto. Los métodos y criterios de dirección y gestión aplicadas en la esfera nacional o regional no pueden ser necesariamente

válidas para las relaciones de dirección de dirección a nivel microregional, no tienen la misma significación en las relaciones sociales, económicas y relaciones de trabajo. No existen leyes, fórmulas, métodos y criterios al margen de la realidad. Conocer y discernir con objetividad dichas leyes, principios y fórmulas y aplicarlas con oportunidad y conocimiento (con objetividad) implica resolver de modo concreto los problemas de dirección y gestión.

Actuar de acuerdo a los problemas particulares y específicos de los fenómenos y la realidad, sin perder de vista el carácter específico cualitativo y cuantitativo de las relaciones sociales y estrategia básica constituye otro rasgo de la particularidad y especificidad de la gestión.

#### **d. Eficiencia y Eficacia**

La racionalidad en las decisiones, acciones relaciones de dirección e interacción con el medio circundante constituyen otras funciones del proceso de gestión. Esta racionalidad conocían y aplicaban los antiguos peruanos y aún se mantienen latente en las comunidades nativas del país. Asegurar el cumplimiento de las tareas, planes y procesos en el plazo más corto posible y con el mínimo de gastos en recursos materiales, financieros y mano de obra constituye la esencia de éste principio. Elección consciente de los medios, procedimientos, y de métodos de gestión capaces de rendir los mejores y más firmes resultados con el mínimo de fuerzas es el propósito de la aplicación de éste principio.

Racionalidad en el tiempo, recursos, procedimiento, en la organización y el flujo adecuado de los mismos son fundamentos de este principio. En el proceso de producción la racionalidad implica uso adecuado y equilibrado de la naturaleza con cuidadoso respeto a las fuerzas, potencialidades y bondades de la naturaleza y de la tierra. Racionalidad en el uso y explotación de la tierra y sus recursos era el fundamento de la economía de los antiguos peruanos.

La racionalidad y optimizad en el proceso de toma de decisiones es otro aspecto importante.

La sociedad posee múltiples parámetros donde la elección del criterio óptimo en una gama de alternativas debe necesariamente basarse en una medida de eficacia, racionalidad y optimalidad.

#### **e. Estrategia Fundamental**

La estrategia fundamental constituye el eslabón rector a lo largo de un periodo prolongado de gestión, siendo ésta la base del desarrollo estratégico del sistema. El desarrollo de la comunidad

gira de base a una gama diversa de actividades eslabonadas en el tiempo y en las distintas esferas de las relaciones de dirección recíprocamente ligadas.

Entre estas actividades podemos mencionar las de educación, cultura, agricultura, ganadería, etc., inscrita en planes a corto, mediano y largo plazo. En esta cadena de actividades se encuentra u eslabón fundamental, una tarea básica cuyo funcionamiento y cumplimiento permite resolver todo el conjunto de los problemas, funciones y actividades.

Todo proceso de dirección debe observar unidad en el desarrollo del eslabón fundamental. La labor de dirección es prever, planificar y tomar decisiones. El estudio científico y la planificación constituyen instrumentos importantes y básicos en el establecimiento del eslabón fundamental y estrategia de base en el proceso de gestión.

#### **f. Motivación**

La dirección de la sociedad implica fundamentalmente dirigir a los hombres organizando la actividad social y la labor de los miembros de la sociedad. Las personas como seres pensantes y actuantes que son, poseen determinados intereses, aspiraciones y demandas. Actúan y adoptan decisiones y toman parte de la vida socio- política y espiritual de la comunidad bajo la influencia de determinados factores y estímulos.

Por ello es sumamente importante, en el proceso de gestión, la labor de estímulo eficaz en la actividad social de los hombres; considerando los riesgos y posibles ventaja de los estímulos materiales y económicos en cada una de las esferas de gestión. La aplicación de estímulos supone necesariamente comprender la esencia de cada unos de los estímulos, unidad y diferencias. Emular, implica determinar el lugar de los estímulos en la conducta del individuo, de la comunidad y la sociedad.

### **3 PROCESO DE GESTIÓN MICROREGIONAL**

No podemos esperar un desarrollo regional con políticas y procedimientos que ignoren a quienes son el objeto y sujeto de este desarrollo. Tampoco es aconsejable imponer modelos y criterios independientemente ala voluntad, aspiración y realidad de la microregión. La gestión microregional debe tener como premisa fundamental tres elementos:

- 1) La organización de la producción (empresa, fuerzas productivas y unidades de producción: La comunidad- UTB- microregión).
- 2) Las relaciones de distribución (mercado, proceso de generación y acumulación espacial del valor).
- 3) El Estado (política, estrategia y organización del gobierno).

En el proceso de gestión microregional el objeto de gestión lo constituye la familia, la comunidad, la UTB (76) y la microregión. Están consideradas en ella las relaciones económicas sociales y políticas espacialmente definidas y estratégicamente comprendidos. El sujeto de gestión lo constituyen los órganos, autoridades tradicionales y dirigentes de la comunidad.

Será preciso respetar e instaurar estos órganos y autoridades tradicionales; respetar sus relaciones de dirección dotándola de una política de gestión.

No es posible, ni aconsejable, que todo esto marche espontáneamente. El desarrollo microregional y regional es y debe ser una decisión política. Es inconveniente y sería inadmisibles el espontaneísmo.

Las funciones de gestión serán asumidas por los mismos comuneros en todas las esferas de gestión y relaciones de dirección bajo una estrategia de transformación económica y competitividad que conduzca al desarrollo de la comunidad, de las regiones y del país. La participación de los profesionales será el de asesorar en el cumplimiento y ejercicio de estas funciones. La presencia de los profesionales en las distintas esferas de gestión y órganos de dirección no debe ser mayor a 1/3 y tendrá básicamente una función asesora y de apoyo. Será la propia comunidad el gestor y actor de su desarrollo en el marco de una estrategia y política regional y nacional.

La aplicación consciente, objetiva gradual y sistemática de los principios generales de la gestión son absolutamente necesarios en el proceso de gestión microregional eficaz y funcional.

## CONCLUSIÓN

La ubicación espacial y social de las diez microregiones seleccionadas, enmarcadas en la parte central del Departamento de Ayacucho, están caracterizadas por su extrema pobreza y marginación. Son las provincias más pobres entre las provincias serranas pobres del país. Pobre entre los pobres. Tasas de crecimiento agrícola y pecuario negativas. Crecimiento poblacional también negativa.

Propiedad individual y parcelaria de la tierra “Integración al sistema regional y nacional a través de la circulación mercantil. Aspecto que hacen de estas comunidades un espacio social particular.

Las decisiones de producción y las decisiones económicas en general son tomadas en función a la familia y racionalidad económica que no es precisamente la racionalidad del mercado.

Las limitaciones geoeconómicas, escasez de recursos, ausencia del desarrollo de los factores productivos; así como la tasa de producción agropecuaria negativa hacen inviable cualquier intento de desarrollar éstas comunidades en las condiciones dadas y con políticas actuales.

Los programas y proyecto de desarrollo rural y/o microregional ensayados no alcanzaron el éxito deseado. Programas asistenciales y acciones puntuales a espaldas de las organizaciones y sistemas administrativos de las comunidades, renuencia y oposición de grupos de poder locales, y/o falta de compromiso e identidad de parte de las comunidades han sido las principales causas de tales limitaciones.



La microregionalización dispuesta por el D.S 073-85/ PCM no ha logrado superar el verticalismo, burocratismo e ineficacia del aparato administrativo público. Tampoco ha logrado articular las acciones de planificación, operación e inversión a nivel departamental, menos a nivel microregional.

El proceso de microregionalización se viene manejando como un discurso y propaganda políticos, se limita a inversiones aisladas en pequeñas obras, muchas de ellas intrascendentes en el desarrollo de las comunidades.

La microregionalización actual es un esfuerzo que no va más allá de lo estrictamente administrativo. Los intentos de descentralización administrativa y creación de organismos regionales y microregionales por delegación de funciones han generado mayor burocratismo y paralelismo de las instituciones públicas en la esfera comunales y microregionales.

La política, mecanismos y modelo de gestión en el proceso de micro regionalización y “desarrollo micro regionales” practicadas, a actualmente no conducirán al anhelado desarrollo micro regional y regional.

Existen problemas a nivel político, ideológico y conceptual de la gestión micro regional y al igual que en el nivel pragmático de la administración micro regional. El modelo administrativo no corresponde a las peculiaridades de las comunidades. Las comunidades son los “convidados de piedra” en la planificación, dirección y gestión de las micro regiones.

El modelo ORGIUMIC, modelo con base en la concepción sistemática e integral de la comunidad y proceso de gestión, formula un sistema de organización y de gestión, formula un sistema de organización y gestión micro regional. Las comunidades y micro regiones constituyen unidades de planificación, organización y dirección en el proceso de gestión micro regional.

El modelo propuesto constituye un ensayo teórico y metodológico en la esfera de gestión. Pretende ser una propuesta práctica para un proceso de gestión microregional participativa. Sujeto y objeto de gestión, identidad sistemática y estrategia fundamental involucran variables de organización y dirección subyacentes en la esfera comunal y microregional.

Huamanga, Agosto, 1998

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AFANASIEV, V. (1975) Dirección Científica de la Sociedad. Edit. Progreso
- AROTOMA C.; Sixto (1984) “Concepción de Desarrollo y Estrategias de desarrollo”. Ponencia, Forum Ayacucho Siglo XXI, Documentos de Trabajo, Ayacucho.
- AROTOMA C.; Sixto (1984) Sistemas y Administración. UNSCH, Ayacucho, Mimeo.
- AROTOMA C.; Sixto (1985) Organización y Administración Microregional. UNSCH. Informe de Investigación. Ayacucho. Meca.
- AROTOMA C.; Sixto (1985) Administración del Desarrollo. UNSCH Ayacucho, Mimeo.
- ARCHIER – SERIEYX, (1984) La Empresa del Tercer Tipo. Una Nueva Concepción de la Empresa. Edit. Planeta Barcelona.
- BEER, S. (1972) Cibernética y Administración, Cecsá. México.
- BOULDING, Kenneth (1972) La Teoría General de Sistema y Estructura Científica.
- CHANG – ESPINOZA y otros. (1986) “La Acción del Estado, Política Económica y Social en Relación a la Sierra en UNA-CERA “Bartolomé de las Casas”; Estrategia para el Desarrollo de la Sierra. Cusco.
- CHANG S. A. (1983) Ayacucho Frente a su Destino. Ayacucho, mimeo
- DE SOTO, Hernando (1986) El Otro Sendero. Edit. El Barranco, Lima.
- ERESUE. M. (1986) “Regresión y Subordinación de la Agricultura Andina”, en UNA – CERA “Bartolomé de las Casas”. Estrategia para el Desarrollo de la Sierra. Cusco.
- FAYOL, H. (1969) Administración General e Industrial. El Ateneo. Buenos Aires.
- FERNANDEZ ARENA, J.A. (1979) El Proceso Administrativo, Diana. México
- FIGUEROA, Adolfo (1981) La Economía Campesina en la Sierra del Perú – PUCP. Lima.
- GONZALES DE OLARTE, E. (1982) Economías Regionales IEP. Lima

- GONZALES DE OLARTE, E. (1984) Economía de la Comunidad Campesina IEP. Lima
- GONZALES RUIZ (s/f) Planificación y Centralismo. Promotores, Consultores y Asesores Andinos. Lima
- GONZÁLES, Roberto (s/f) Descentralismo y Planificación. Centro de Estudios Regionales. Lima.
- GONZÁLES G.W. (1987) “Bioabono = Biol + Biosol”. En Revista Estudios N° 7 Ayacucho.
- IGUIÑEZ. J. (1986) “La Sierra en los Programas Políticos”. En Estrategias para el Desarrollo de la Sierra UNA – CERA Bartolomé De las Casas. Cusco.
- KOONTZ – O. DONNELL. (1977) Curso de Administración Moderna Mc Graw – Hill. Colombia.
- LE BRETON, P (1975) Administración General. Planificación y Ejecución. Fondo de Cultura Económica México.
- LE CHAU (1986) Investigación Básica Socio – Económica Edit. Horizonte. Lima.
- LE CHAU (1987) La Problemática Regional en América Latina. Edit. Horizonte. Lima.
- LUTHANS; F. (1981) Introducción a la Administración: Un Enfoque de Contingencias Mc. Graw-Hill, México.
- ORTIZ, Alvaro (1986) “Diagnóstico de la Desigualdad y Pobrezas de las Provincias de la Sierra del Perú”, en Estrategia para el Desarrollo de la Sierra. UNA CERA “Bartolomé de las Casas”, Cusco.
- PETERS – WATERMAN (1984) En Busca de la Excelencia. Edit. Norma, Colombia.
- SEPIA II (1987) Documentos de Trabajo. Ayacucho, 1987.
- SISK – SVERDLIK (1979) Administración y Gerencia de Empresas. South – Western Publishing Co, New York.
- VALLADOLID, Julio (1987) “Cultivos Andinos: Importancia y Posibilidades de su Recuperación y Desarrollo” en Revista de Estudios N° 7 Ayacucho.
- VOLTES BOU, Pedro (1978) “Teoría General de Sistemas. Edit. Hispano-Europea.
- YARANGA V., Abdón (1979) “El Papel de las Comunidades Indígenas en la Guerra de Independencia Del Perú; en Gil Novales (Editor) Ilustración Española e Independencia De América, Universidad Autónoma de Barcelona.
- YARANGA V., Abdón (1983) De Concepción du Monde ou Cosmovisión dans la Civilisation Andine; Université de París VIII, París.

# A N E X O S



**ANEXO N° 1: NUMERO DE COMUNIDADES, FAMILIAS Y POBLACIÓN DEPARTAMENTO**

**AYACUCHO 1986**

PROVINCIAS	NÚMERO DE COMUNIDADES	NUMERO DE FAMILIAS	P O B L A C I O N			EXTENSIÓN TERRITORIAL (Hás)
			TOTAL	COMUNEROS	%	
Huamanga	75	11,356	56,480	11,356	20%	125,253
Cangallo	34	6,140	30,700	6,132	20%	89,941
Vilcashuamán	51	6,352	31,700	6,443	20%	82,021
Huanta	43	5,856	29,280	5,856	20%	87,639
La Mar	17	5,847	29,235	5,847	20%	86,293
Lucanas	75	18,506	50,814	15,122	20%	556,500
Mariscal Sucre	20	(a)	16,995	3,414	20%	193,351
Parinacochas	35	3,498	17,490	3,498	20%	105,944
Paucar del Sara Sara	16	1,798	8,990	1,789	20%	55,800
Víctor Fajardo					20%	
Huancasancos	32	6,470	32,350	6,479	20%	65,360
	08	1,665	8,325	1,665		64,360
	406	67,488	312,359	67,601	X= 21,6%	1'512,332

Fuente: Región No XVIII – Ayacucho

Anuario Estadístico- CORFA

Elaboración propia

**ANEXO No 2 CENSAL Y PROYECTADA POR PROVINCIAS (1986)**

PROVINCIAS	1 9 8 6		
	TOTAL	URBANA	RURAL
Huamanga	144,843	88,826	56,017
Cangallo	36,076	7,630	28,446
Vilcashuamán	32,116	6,209	25,907
Huanta	80,204	14,495	65,709
La Mar	78,289	9,556	68,773
Lucanas	60,437	28,601	31,836
Mariscal Sucre	13,927	6,188	7,809
Parinacochas	24,848	9,611	15,237
Paucar del Sara Sara	10,596	4,931	5,665
Víctor Fajardo	31,947	18,922	13,025
Huancasancos	10,789	4,723	6,066
<b>TOTAL:</b>	<b>524,072</b>	<b>199,622</b>	<b>324,450</b>
	100%	38%	62%

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda de 1972 y 1981- INE

Elaboración: CORFA- ODPP- Oficina de Informática

**ANEXO No 3: POBLACIÓN PROYECTADA URBANO- RURAL, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD**

**DEPARTAMENTO DE AYACUCHO- 1986**

GRUPO DE EDAD		POBLACION TOTAL			URBANA			RURAL		
		TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUEJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
60-04	16%	83,362	42,172	41,190	28,420	14,080	14,080	54,942	27,832	27,110
05-09	16%	83,753	42,162	41,591	30,113	15,214	14,899	53,640	26,948	25,692
10-14	13%	70,313	36,557	33,756	27,822	14,422	13,400	42,421	22,135	20,356
15-19	10%	50,807	25,895	24,912	21,693	11,388	10,303	29,114	14,511	14,603
20-24	7%	36,252	17,120	19,132	15,521	7,518	8,010	20,724	9,602	11,122
30-34	5%	25,753	12,459	13,294	10,355	5,229	5,229	15,398	7,237	8,161
35-39	5%	25,711	11,714	14,004	9,602	4,555	5,047	16,116	7,659	8,957
40-44	4%	21,555	10,121	11,434	8,208	43,821	4,387	13,347	6,300	7,047
45-49	4%	21,253	9,844	11,409	7,728	3,527	4,201	13,525	6,317	7,208
50,54	3%	16,990	7,804	9,186	6,427	3,002	3,425	10,563	4,802	5,761
55,59	3%	14,149	6,626	7,523	5,296	2,386	2,910	8,853	4,240	4,613
60,64	2%	12,925	5,746	7,179	4,537	1,950	2,587	8,388	3,796	4,592
65,más	6%	29,562	12,608	17,954	10,355	4,201	6,154	19,207	8,407	10,800
<b>TOTAL</b>		<b>524,072</b>	<b>255,784</b>	<b>268,784</b>	<b>199,622</b>	<b>98,148</b>	<b>101,474</b>	<b>324,450</b>	<b>157,640</b>	<b>166,810</b>

Fuente: Censo nacional de Población y Vivienda 1981- INE

Elaboración: CORFA- ODP- Oficina de Informática.



**ANEXO N°4: POBLACIÓN PECUARIA PARA LOS AÑOS 1982-1986**

ESPECIES	1982	1986	% VARIACIÓN
Vacuno	307,304	229,238	-26%
Ovino	984,926	598,886	-59%
Caprino	271,714	209,891	-23%
Porcino	118,309	89,876	-24%
Equino	94,785	81,845	-14
Alpacas	133,394	115,028	-14%
Llamas	95,839	91,675	-4%
Aves	396,888	285,056	-28
Cuyes	169,503	118,927	-30
	2'572,662	1'820,4	X=30%

Fuente: Región Agraria XVIII- Ayacucho

**ANEXO No 5: PRESTAMO DEL BANCO AGRARIO DEL PERÚ- 1986**

**(Consolidada- Departamental)**

SUCURSAL	TOTALES			AGRICOLA			PECUARIA		CAPITALIZACIÓN		
	No DE PREST.	HAS	MONTO INTIS	No DE PREST.	HAS.	MONTO INTIS	No DE HAS. PREST.	MONTO INTIS	No DE PREST.	HAS.	MONTO INTIS
Ayacucho	5,776	8,491.3	94'261,795	4,582	8,352.8	74'044,958	1,142--	14,530,315	52	138,5	5'686,452
Huanta	1,611	2,015.5	25'278,769	1,202	1966.5	16'014,429	388--	7'462,260	21	49.0	1'802,080
San Francisco	5,137	21,177	278'537,582	3,928	17,111	106'347,604	05--	207,855	1,204	4,066.0	171'982,123
Cangallo		1,785.2	13'976,845	828	1,785.2	11'085,345	97--	2'891,500	--	--	--
Churcampa	925	3,173.7	27'832,632	1,107	3,029.4	25'485,091	02--	68,000	52	144,3	2'279,541
TOTALES	1,161										
Valor											
	14,610	36,642.7	439'887,623	11,647	32,244.9	232'977,427	1,634	25'160,000	1,329	4,397.8	181'750,196
			100%			53%		6%			41%

Fuente: Banco del Perú- Sucursal Ayacucho

Auario Estadístico- 1986

Elaboración: propia

**ANEXO No 6: SERIE HISTORICA DE LA EVALUACIÓN ARTESANAL**

AÑOS	EMPRESAS REGISTRADAS	PERSONAS OCUPADAS	P.B.I.
1980	103	294	63,936
1981	73	202	101,069
1982	63	173	95,779
1983	111	347	308,006
1984	83	248	463,664
1985	86	269	1'469,643
1986	324	924	15'786,000

Fuente: Anuario Estadístico 1980- 1986- D.D. MICTI

**ANEXO No 7: ESTRUCTURA DE LA CANASTA FAMILIAR DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO**

RUBROS	CONSUMO ANUAL (Kg)	GASTO ANUAL (INTIS)	% DE GASTOS
I.			
I. Alimentos y bebidas	2,145.2	17,994	54.2
II. Vestido y calzado	--	2,709	8.2
III. Alquiler vivienda; comb. Y Elec.	--	1,781	5.4
IV. Muebles, Enseres y Manten.		2,362	7.1
V. Salud y Servicios Médicos	--	1,019	3.1
VI. Transportes y Comunicaciones	--	1,172	3.5
VII. Servicios culturales, Enseñaz. y Div.	--	3,703	11.1
VIII. Otros bienes y servicios	--	2,471	7.4
<b>TOTAL</b>	<b>2,145.2</b>	<b>33,211</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Estimado en base ENCA- 1972

Elaboración: Oficina Informática de CORFA

(\*) Se considera una familia compuesta

Por 5 miembros

**ANEXO No 8: ESTRUCTURA DE LA CANASTA DE CONSUMO FAMILIAR DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO AREA RURAL 1986 (\*)**

RUBROS	CONSUMO ANUAL(Kgs)	GASTO ANUAL INTIS	% DE GASTOS
I. Alimentos y bebidas	1,827.8	12,253	78.3
II. Vestido y calzado	--	1,332	8.5
III Alquiler vivienda, combus. Y eléct.	--	134	0.9
IV. Muebles enseres y mantenimiento	--	321	2.1
V. Salud y servicios médicos	--	347	2.2
VI. Transportes y Comunicaciones	--	302	1.9
VII. Servicios culturales, enseñaz. y Div.	--	411	2.6
VIII. Otros bienes y servicios	--	550	3.5
	--		
	--		
	--		
	1,827.8	15,650	100.0

Fuente: Estimado en base ENCA – 1972

Elaboración- Oficina de Informática-CORFA

(\*) Se considera una familia- compuesta por 5 miembros.

**ANEXO No 9: SUELDO MINIMO VITAL NOMINAL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO**

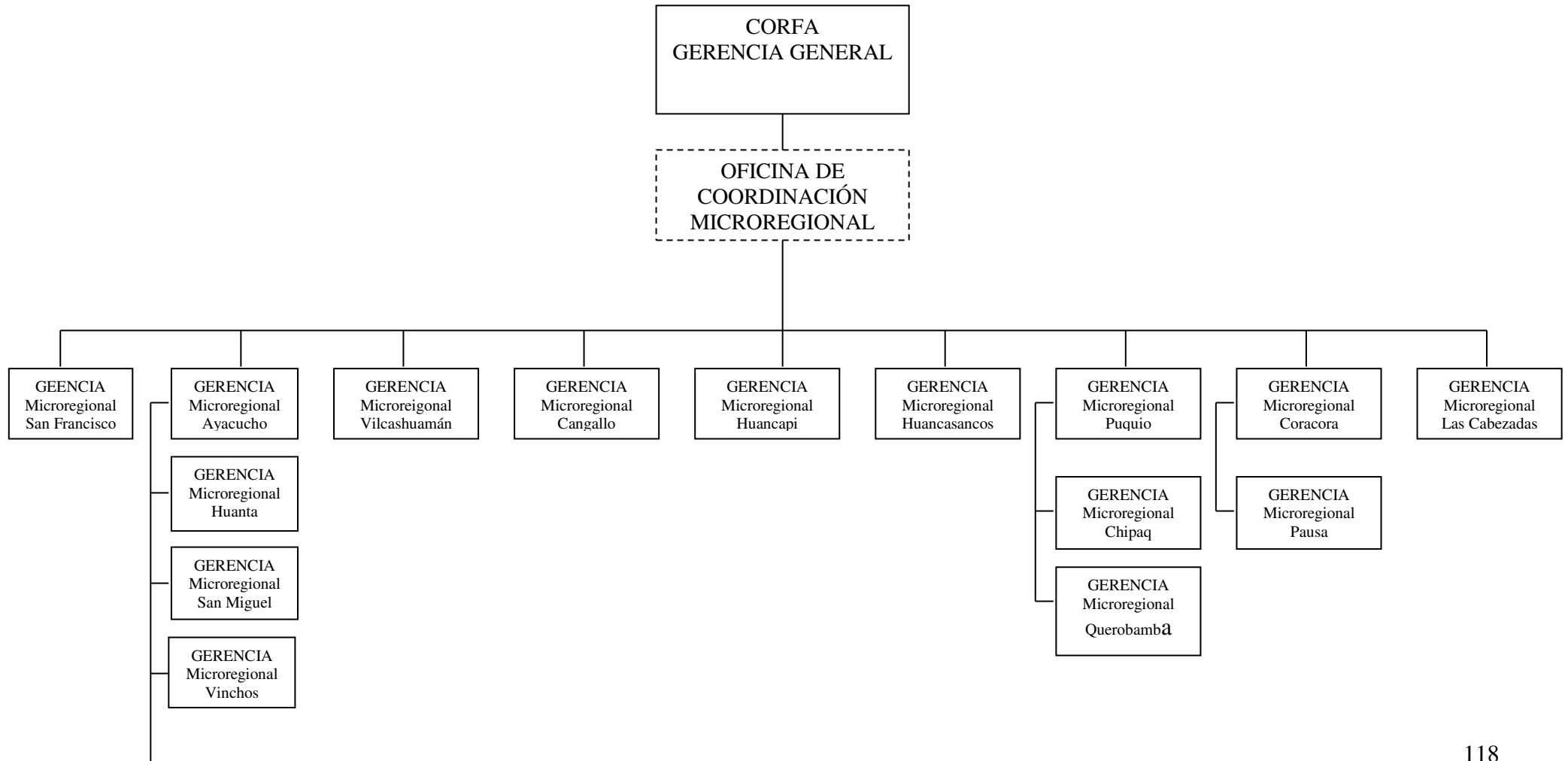
(Intis Mensuales)

Ayacucho	1981	1982	1983	1984	1985	1986
	28.26	42.98	92.95	156.74	392.15	736.67

Fuente: Oficina de Informática- CORFA

## ANEXO N° 11

### ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MICROREGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO



— GERENCIA  
Microregional  
Totos

FUENTE: Oficina Departamental de Planificación – CORFA

**ORGANIGRAMA TIPO DE LA ADMINISTRACIÓN MICROREGIONAL**

