



GOBIERNO REGIONAL  
Cajamarca

# Sistematización

Articulación Intergubernamental  
Región Cajamarca

2007  
-  
2010



Gerencia de Desarrollo Económico  
Gobierno Regional Cajamarca



Dirección Regional de Agricultura  
Cajamarca



Cajamarca - Perú

## Programa de Buenas Prácticas Empresariales



# Equipo Técnico

## Equipo Técnico:

Ing. Roseles Machuca Vilchez  
Gerente de Desarrollo Económico  
Gobierno Regional de Cajamarca

Prof. Adriano Montoya  
Sub Gerente de Promoción Empresarial  
Gerente de Desarrollo Económico  
Gobierno Regional de Cajamarca

Econ. Madeleine Reyes Villegas  
Asistente de Gerencia

### Elaboración:

Econ. Waldyr Erinso Córdova Gálvez  
Asistente Econ. Segundo Emilio Campos Morales

## Agradecimiento

### Integrantes del Comité Regional de BPE

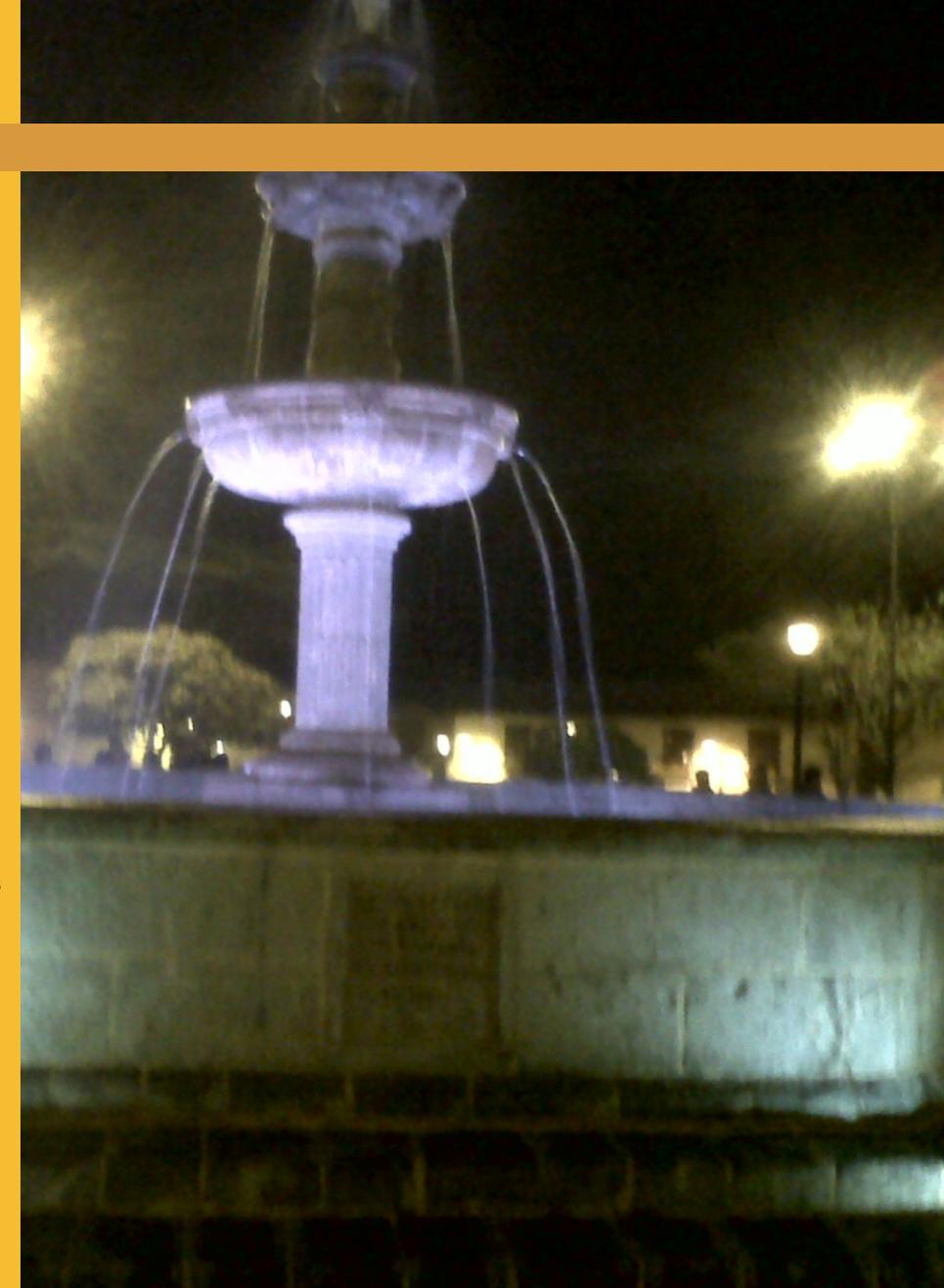
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo  
Dirección Regional de Agricultura  
Dirección Regional de Producción  
Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones  
Dirección Regional de Salud  
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo

Gerencia de Desarrollo Económico  
Municipalidad Provincial de Cajamarca  
Municipalidad Distrital de Baños del Inca

Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca

INDECOPI

Integrantes del Comité Local BPE - Municipalidades Provinciales



# Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	3
CAPITULO I	
1. Aspectos Generales	8
1.1. Justificación	9
1.2. Objetivos	9
1.3. Eje de Sistematización	9
1.4. Marco Conceptual	9
1.5. Metodología	10
CAPITULO II	
2. Marco Conceptual y Normativo	11
2.1. La articulación territorial	11
2.2. La articulación Institucional	12
2.3. Marco Normativo de articulación estatal y competencias respecto del sector empresaria	12
2.4. Ley orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley N° 27867)	13
2.5. Ley Orgánica de Municipalidades (N° 27972)	14
2.6. Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Cajamarca	14
2.6.1. Gerencia Regional de Desarrollo Económico	14
2.6.2. Gerencia Regional de Desarrollo Social	15

2.6.3. Gerencia Regional de Infraestructura	15
CAPITULO III	
3. Descripción de la Experiencia de Articulación	17
3.1. Contexto	17
3.2. Diseño del Programa BPE	19
3.3. Objetivo de las BPE	21
3.4. Alcance – Metas	22
3.5. Metodología	22
3.6. Desarrollo del Programa BPE	24
3.6.1. Evaluación de los actores regionales	27
3.6.2. Evaluación de los actores locales	28
3.7. Compromiso de los actores involucrados	30
3.8. Incorporación de nuevos actores	30
3.9. Coordinación entre Gobierno Regional y Local	30
3.10. Seguimiento y monitoreo del programa	30
3.11. Impacto del Programa en los Gobiernos Locales	31
3.11.1. Impacto del programa en las empresas	31
3.12. Testimonios de los Gerentes de Desarrollo Económico Local	34
3.12.1. Testimonios de los empresarios	34
3.13. Identificación de Actores	35
CAPITULO IV	
4. Logros y aprendizajes	37
4.1. Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

# Resumen ejecutivo

La presente sistematización del programa de Buenas Prácticas Empresariales de la Región Cajamarca (BPE), muestra la experiencia en articulación intergubernamental Regional y Local con la finalidad de aplicar estrategias, a partir de funciones y competencias estatales, que facilitan el acceso al mercado en mejores condiciones de los empresarios vinculados especialmente al sector turismo: restaurantes, hoteles, transporte, agroindustria, manufactura; para lo cual se busca mejorar la calidad de bienes y servicios a partir de la aplicación de las normas correspondientes a cada una de ellas que actualmente se encuentran implementándose en el sector público.

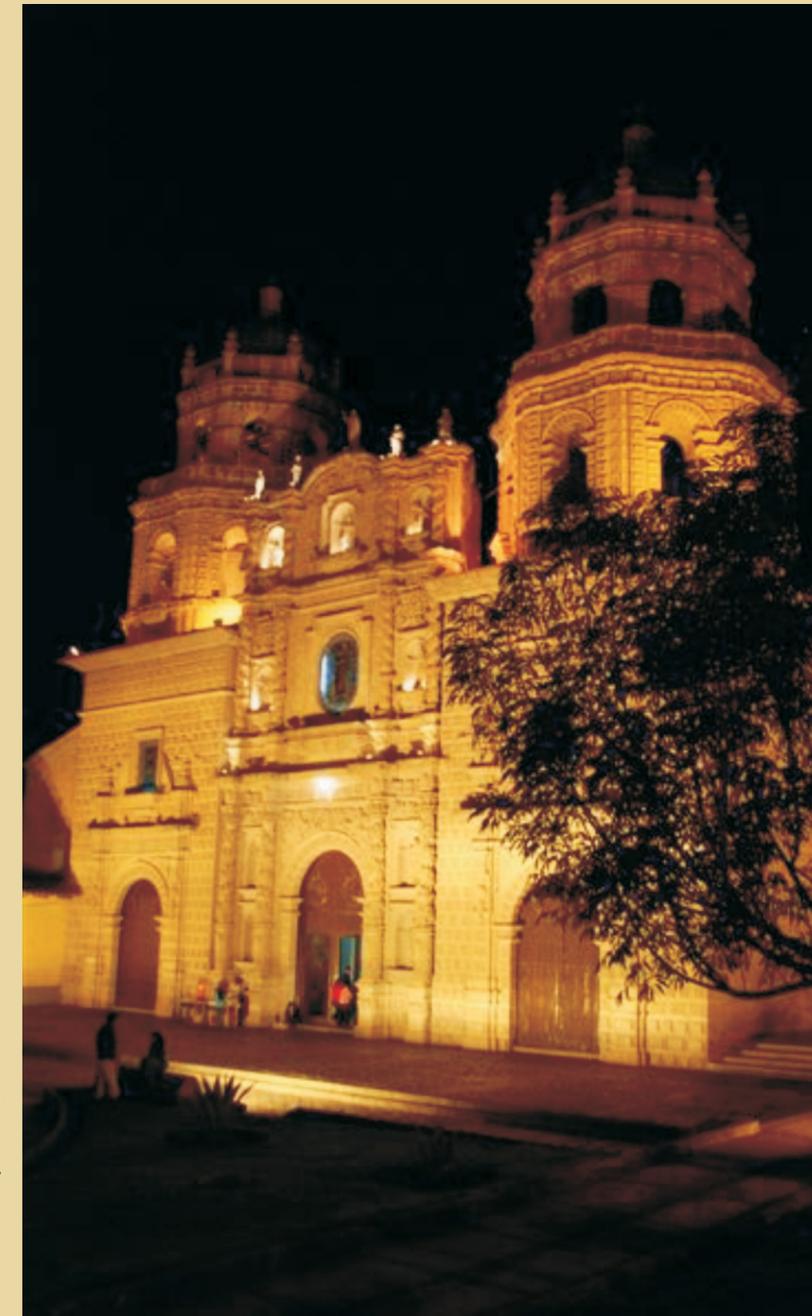
La ampliación de los mercados a escala mundial, el crecimiento del consumo y el surgimiento de consumidores cada vez más preocupados por la calidad total de bienes y servicios, han hecho que las empresas estén cada vez más preparadas frente a la fuerte competencia que les espera en el mercado, las mismas que han implementado paquetes integrales de servicios con el propósito de persuadir a los consumidores.

Las BPE han demostrado la posibilidad de contribuir al diseño de políticas y estrategias regionales, que permitan acercar de manera eficiente al Estado de manera articulada (Gobierno Regional, gerencias, direcciones sectoriales, gobiernos locales) con la micro y pequeña empresa de la región Cajamarca. Así también, se ha convertido en una gran oportunidad de acceder a una mayor proporción del mercado y en ciertos casos, se ha transformado en una herramienta que promueve la competencia interna, en la medida en que se avanza en la especialización, de servicios y diferenciación del producto. En cuanto a la vinculación lograda con el mercado, se consideró la opinión de las empresas que han sido reconocidas en el trayecto del programa y se concluyó en que las experiencias sistematizadas pueden calificarse como exitosas, porque continúan ofertando e implementado otros servicios,

## Introducción

La presente sistematización muestra a partir del análisis del proceso de las BPE, como las direcciones sectoriales y otras instituciones locales, se han ido articulando a través de la iniciativa de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cajamarca (Comité Regional de la BPE) para implementar sus funciones y competencias de manera conjunta y complementaria, buscando coberturar el espacio regional, a través de las áreas de Desarrollo Económico de las Municipalidades Provinciales (Comité Local de la BPE).

Para mostrar la experiencia, se ha organizado el documento de la siguiente manera: En el Capítulo I, se presentan los aspectos generales de la sistematización (Justificación, Objetivos, Eje, Marco conceptual y Métodos Empleados). En el Capítulo II, se realiza el marco conceptual y normativo, la articulación territorial e institucional, el marco normativo de articulación estatal y competencias respecto del sector empresarial, la ley orgánica de los gobiernos regionales y municipales. En el Capítulo III se describe la experiencia de la articulación, el contexto en el que se desenvuelve, el diseño del programa, los objetivos, los alcances y metas, la metodología del programa, el grado de participación de los actores regionales y locales, la evaluación de los mismos, el compromiso, la incorporación de nuevos actores, la coordinación, el seguimiento y monitoreo del programa, el impacto en las instituciones y en las empresas y los testimonios. Finalmente, en el Capítulo IV se describe los logros y aprendizajes alcanzados con el programa de BPE, para después culminar con las recomendaciones.



# CAPÍTULO I

## 1. Aspectos generales de la sistematización

### 1.1. Justificación de la Sistematización

La sistematización es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. Martinic (1984), conceptualiza a la sistematización como de carácter reflexivo, ordenador y retroalimentador de la sistematización, y señala: “Con este concepto, se alude a un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica, las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado.” Y agrega, “Como la experiencia involucra a diversos actores, la sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los actores participantes en ella.”

La actual gestión del Gobierno Regional de Cajamarca, diseñó al inicio de su periodo (año 2007) un conjunto de políticas y estrategias las cuales se organizaron en 4 ejes: social, económico, ambiental e institucional. Para el tema económico se propusieron 3 políticas con sus respectivas estrategias las cuales permitieron desarrollar un conjunto de programas y proyectos de los cuales, uno de ellos es el de las Buenas Prácticas Empresariales (BPE). Esta experiencia, impulsada desde el estado, no contaba con un precedente sobre el cual basar su implementación, debido a que gestiones regionales o locales anteriores o bien: no desarrollaron estas experiencias o no las sistematizaron.

Es necesario entonces, si buscamos desarrollar políticas públicas regionales orientadas a promover al sector empresarial a partir de una eficiente intervención del estado, que sistematicemos esta experiencia, con la finalidad de identificar los principales aprendizajes que permitan dar sostenibilidad a la propuesta mejorando aquellos aspectos que sean necesarios.

Los actores involucrados, como se verá más adelante, son las autoridades del Gobierno Regional y Gobiernos Locales así como los empresarios vinculados principalmente al sector turismo en esta región. Es importante anotar que el énfasis en este sector, se debe a su importancia y prioridad para la gestión, más aun cuando las direcciones sectoriales pertenecientes a las gerencias del gobierno regional tienen funciones y competencias dirigidas, de manera independiente, a mejorar las condiciones en las que se

brinda los bienes y servicios al turista así como asegurar la calidad de los mismos. Es de esta manera como las BPE han buscado articular la intervención del estado:

- ▶ Al interior del Gobierno del Gobierno Regional de Cajamarca: con las direcciones sectoriales de salud y transportes vinculadas a las gerencias de desarrollo social e infraestructura respectivamente y las direcciones sectoriales de agricultura, turismo y comercio exterior, producción vinculadas a la gerencia de desarrollo económico.
- ▶ Al Gobierno Regional de Cajamarca con las Municipalidades Provinciales. A través de las áreas de desarrollo económico de cada una de ellas.

De esta manera se buscó que las instituciones públicas suministren servicios y alcancen resultados de una manera innovadora, la cual exigió mayor nivel de intercambio de información y conocimiento para dar respuestas de manera eficiente a las necesidades y aspiraciones de los empresarios, garantizando además equidad en la entrega de servicios.

El esfuerzo desplegado durante estos 4 años, los resultados y dificultades encontradas son necesarios de recuperar, a fin de dar continuidad al proceso o mejorar la intervención durante las siguientes gestiones regionales.

### 1.2. Objetivos de la Sistematización

#### 1.2.1. Objetivo General

Conocer la experiencia de implementación de las Buenas Prácticas Empresariales en la Región Cajamarca.

#### 1.2.2. Objetivo específico

Analizar los mecanismos de articulación intergubernamental para la implementación del programa de Buenas Prácticas Empresariales.

### 1.3. Eje de Sistematización

“Articulación intergubernamental para el desarrollo del Programa de Buenas Prácticas Empresariales (BPE)”.

### 1.4. Metodología de la Sistematización

El proceso de la sistematización consistió en:

- ▶ Acopio, procesamiento y análisis de información de las BPE.
- ▶ Elaboración y aplicación de herramientas para la recuperación de la experiencia: aplicación de entrevistas y encuestas a empresarios (26), a representantes del Comité Local BPE (13), y focus group en cada provincia (13).

Se han utilizado herramientas de tipo cualitativa y cuantitativa las cuales han permitido recuperar la percepción, opinión y explicación de las personas involucradas en el proceso. Durante el proceso de recuperación de la experiencia se utilizó la

pregunta como vehículo de aprendizaje; se transcribió y organizó la información; y se analizó, interpretó y redactó el informe el mismo que ha sido socializado con los integrantes del Comité Regional y Comités Locales.

## Metodología sistematización de experiencia

Gráfico N° 01



# CAPÍTULO II

## 2. Marco conceptual y normativo

Se entiende al *Estado* como la institución organizada territorial, política y jurídicamente; dotada de poder que lo ejerce el gobierno. Sus principales elementos son: gobierno, población, territorio, orden jurídico. Para nuestro caso existen: Gobierno Nacional (Ejercido por el Poder Ejecutivo de acuerdo a la Constitución Política y la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo), Regional (Son persona jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, es ejercido por el órgano ejecutivo de la región, de acuerdo con las competencias, atribuciones y funciones que le asigna la Constitución) y Locales (Es una entidad básica de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia).

Por su parte, la *Empresa* es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción. Dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

### 2.1. La articulación territorial

Un territorio que asegura condiciones de vida aceptables, atrae en forma permanente recursos económicos, financieros y humanos; es decir, los capitales se mueven a los lugares que están dotados de recursos e infraestructura. La infraestructura física determina la eficiencia de las cadenas de logística esenciales para el funcionamiento de mercados y empresas; por otra parte, en cada territorio suelen convivir actividades económicas. Muchos empresarios se han asociado para aprovechar oportunidades de ganar mercado por ejemplo, para participar en una feria o atender pedidos de volumen superior a la capacidad productiva de cada empresa.

La compleja distribución geográfica de Cajamarca no le permite tener una articulación deseable, es una limitante para realizar diferentes actividades económicas como el turismo.

Existen debates amplios cuando se habla de articular provincias, con la región y acerca de si esta articulación, debe hacerse de abajo arriba o de arriba abajo. Los promotores de la primera tesis señalan que cuando se va de "abajo hacia arriba", el proceso es verdaderamente democrático y se pueden recoger los requerimientos, propuestas y necesidades de todas las partes (gobiernos locales). Por su parte, los promotores de la segunda tesis, destacan la importancia de la visión de conjunto y la unidad y

coherencia de las propuestas, cuando éstas se definen "de arriba hacia abajo".

La limitación de ambas propuestas es que, a pesar de sus puntos de partida distintos, las dos están mirando el proceso dentro de un horizonte o periodo de tiempo parcial e incompleto. La articulación de políticas, planes, proyectos y programas, debemos verla como un proceso continuo, que debe contar con mecanismos y procedimientos que faciliten su simultaneidad y "retroalimentación" y una acumulación de los aciertos, y los acuerdos en cada uno de los niveles por los que pasa el proceso.

Desde este enfoque, podemos decir que la articulación es un proceso continuo de armonización de intereses, objetivos y acciones, entre actores públicos y privados que operan, con derechos y responsabilidades, en los ámbitos local y regional, para lograr el máximo de bienestar posible, en una situación dada y en función de sus oportunidades de futuro.

## 2.2. La Articulación Institucional

Se presenta cuando dos o más instituciones (de carácter público o privado) acuerdan llevar adelante políticas que se traducen en acciones concretas y en donde cada uno realiza una o más tareas específicas en relación de cooperación horizontal con las otras instituciones participantes. Esto requiere conocer las capacidades y objetivos que las distintas partes poseen, y ordenar en el tiempo y espacio las tareas que esas dependencias realizan de tal manera que no se contradigan ni superpongan, sino que se acoplen armónicamente en pos de un mismo objetivo.

En especial, la vinculación de las instituciones públicas y privadas es una herramienta potente que puede ser empleada para el desarrollo de fines muy diversos, siendo fundamental para el alcance de los resultados implementados en los proyectos y programas que de manera autónoma serían más trabajosa y demandaría de mayores recursos, así como para proporcionar respuestas más efectivas a las necesidades sociales relacionadas con el desarrollo económico y con el mejoramiento de la calidad de vida. También son una oportunidad para ampliar los recursos presupuestarios, ampliar la cobertura de actividades y el ámbito de influencia.

## 2.3. Marco Normativo de articulación estatal y competencias respecto del sector empresarial

Según el artículo 13° de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), los tipos de competencias entre los niveles de gobierno (Nacional, Regional, Local) son:

- ▶ **Competencias exclusivas:** Son aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la ley.
- ▶ **Competencias compartidas:** Son aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados. La ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel.
- ▶ **Competencias delegables:** Son aquellas que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe

*ejerce la misma durante el periodo de la delegación.*

El diseño de las políticas nacionales y sectoriales es, según la Ley de Bases de la Descentralización, competencia exclusiva del gobierno nacional. La misma disposición se encuentra en la Ley Orgánica de Gobierno Regionales con el añadido de que esta función rectora se ejerce *"considerando los intereses generales del Estado y la diversidad de realidades regionales, concordando el carácter unitario y descentralizado del Gobierno de la República"*. Al respecto, es oportuno anotar que la función de rectoría no es privativa del Gobierno Nacional, sino que es ejercida también por los Gobiernos Regionales y por las Municipalidades en los ámbitos de su competencia.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo señala en su artículo 4° que *"para su formulación (de las políticas nacionales y sectoriales) el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a la naturaleza de cada política"*.

El Estado además, estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades. (Art. 59 Constitución Política del Perú). En la Ley de Bases de la Descentralización, capítulo IV competencias de los Gobiernos Regionales se define como una competencia exclusiva: *promover la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios.*

## 2.4. Ley orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley N° 27867)

Al nivel regional, se le asigna un rol importante en la promoción y articulación del desarrollo económico y social a partir de unidades geo-económicas sostenibles, para lo cual, el gobierno regional, debe diseñar políticas y normas, así como planes regionales de desarrollo, concordantes con las políticas nacionales y acordes a sus especificidades, así como a las voluntades y acuerdos que se generen en cada región.

Según el inciso "g" del Art. 48 de esta ley, se precisa como una de las funciones de los Gobiernos Regionales: *Promover e incentivar el desarrollo y formalización de pequeñas y microempresas con criterios de flexibilidad y simplificación, la instalación de empresas en la región y la iniciativa privada en actividades y servicios regionales.* En términos de formación, el inciso "i" refiere: *Fomentar la formación profesional de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.*

Así también, entre las competencias compartidas, de acuerdo al artículo 36° de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización N° 27783, los Gobiernos Regionales comparten con otros niveles de Gobierno:

- a) Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones

y medio ambiente.

- b) Competitividad regional y la promoción de empleo productivo en todos los niveles, concertando los recursos públicos y privados.

De igual manera las direcciones regionales tienen competencias y atribuciones específicas y compartidas y dentro de sus cláusulas se encuentra: *suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional, con entidades públicas y privadas como; coordinar con los Gobiernos Locales las acciones en materia de turismo y artesanía de alcance regional y Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional.*

## 2.5. Ley Orgánica de Municipalidades (N° 27972)

Al nivel local, el peso de la responsabilidad está puesto en la promoción de los servicios públicos locales, los que deben estar integrados a la promoción del desarrollo local. Así, los gobiernos locales, desarrollando políticas y planes locales de desarrollo, concordantes con las políticas y planes regionales y nacionales, cumplen funciones más ejecutivas, buscando que la prestación de los servicios esté más cerca de la gente, recogiendo sus particularidades y promoviendo su participación en la gestión y el control de éstos.

El Art. 83° de la LOM, indica: *Es función específica compartida de las municipalidades provinciales promover la formalización de las micro y pequeñas empresas de su jurisdicción, con criterios de simplificación administrativa, impulsar programas de apoyo a productores y pequeños empresarios a nivel de la provincia, en coordinación con las municipalidades distritales y las entidades públicas privadas de nivel regional y nacional, así como es función específica exclusiva de las municipalidades distritales y específica compartida de las municipalidades provinciales construir, equipar y mantener directamente o por concesión mercados de abastos. También es función específica exclusiva de las municipalidades distritales otorgar licencias para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y profesionales.*

## 2.6. Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Cajamarca

Para implementar las funciones y competencias asignadas a los Gobiernos Regionales respecto del sector empresarial, el gobierno Regional de Cajamarca se organiza de la siguiente manera:

### 2.6.1. Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Entre sus funciones se indica:

- a. Formular normas, regular, supervisar y evaluar la calidad de los servicios públicos sectoriales en: industria, comercio,

turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura.

- b. Implementar y evaluar planes, programas y proyectos de inversión y promoción del desarrollo económico en ámbitos locales y de la región.
- c. Conducir el proceso de la inversión privada en el ámbito regional.
- d. Promover la inversión privada en la construcción y habilitación de infraestructura productiva, comercial y de servicios, con base en el ordenamiento territorial, y en los planes de desarrollo regional; así como la organización de ferias y otras actividades que logren la dinamización de los mercados en beneficio de las MYPE.
- e. Dirigir la formulación del Plan Regional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPE.
- f. Promover el desarrollo de las actividades turísticas y de los corredores y ejes económicos en la jurisdicción regional.
- g. Promover el crecimiento y fortalecimiento del sector empresarial en la región, especialmente de las MYPE.

A esta Gerencia pertenecen las direcciones sectoriales de:

- a. Turismo y Comercio Exterior
- b. Producción
- c. Agricultura
- d. Energía y Minas.

### 2.6.2. Gerencia Regional de Desarrollo Social

Entre sus funciones se indica:

- a. Promover el empleo productivo, la formación y capacitación de la mano de obra, así como la constitución y formalización de empresas en los diversos campos productivos y de servicios.

A esta Gerencia pertenecen las direcciones sectoriales de:

- a. Educación
- b. Trabajo y Promoción del Empleo
- c. Salud

### 2.6.3. Gerencia Regional de Infraestructura

Entre sus funciones se indica:

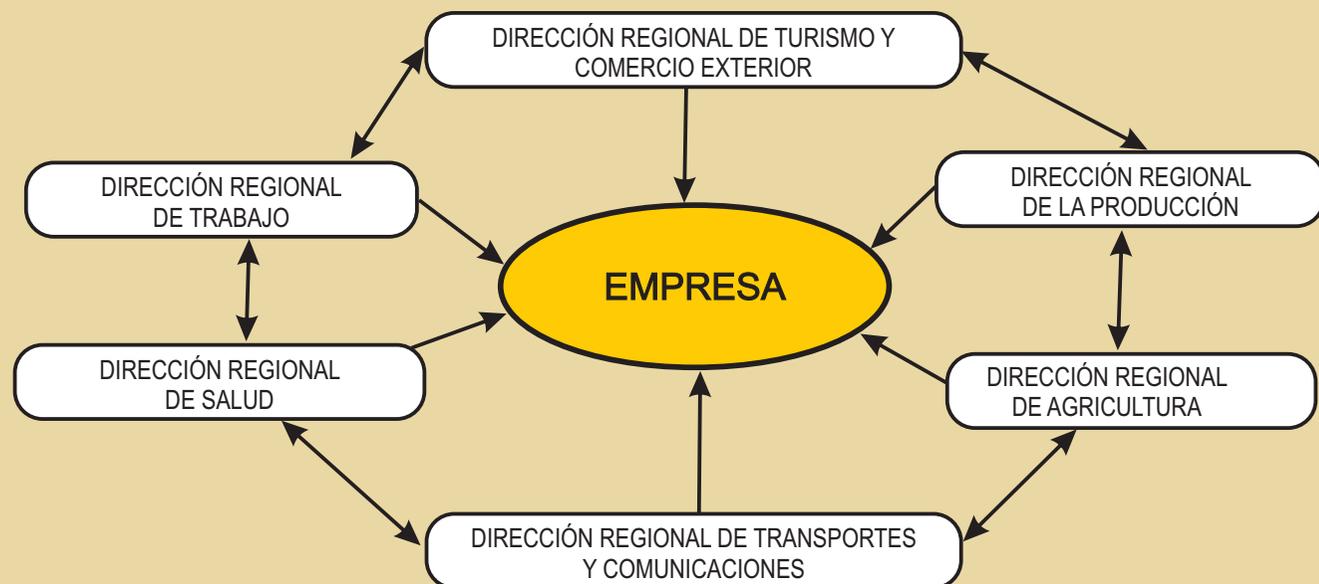
- a. Proponer las políticas y planes sectoriales regionales en materia de vialidad y transportes, comunicaciones y telecomunicaciones, en concordancia con la normatividad legal vigente.

A esta Gerencia pertenece la dirección sectorial de Transportes y Comunicaciones

Las funciones de estas gerencias son complementarias en tanto todas ellas tienen que ver con el sector empresarial y especialmente con aquellas que están vinculadas al turismo (hoteles, restaurantes, industrias manufactureras, transportes y comunicaciones, otros).

De esta manera y por competencias las micro y pequeñas empresas deben ser fortalecidas y acompañadas por las direcciones sectoriales.

Gráfico N° 02



## CAPÍTULO III

### 3. Descripción de la experiencia de articulación

La articulación es una herramienta utilizada prácticamente en la totalidad de las políticas, planes, programas y proyectos innovadores desarrollado por el Gobierno Regional de Cajamarca, a través de la generación de redes, consorcios y alianzas estratégicas con algunas instituciones privadas, con el objeto de generar sinergias que permite alcanzar resultados óptimos como: mayor grado de información, racionalización, eficacia y eficiencia al compartir los recursos disponibles, así como un acrecentamiento de los niveles de legitimidad.

La Región Cajamarca integra a 13 municipios gobernados por distintos partidos políticos, con características culturales y sociales similares. El objetivo de integrar a las provincias fue para resolver problemas en común a través del trabajo conjunto. En la implementación concreta de las políticas públicas, la articulación se hace necesaria para transitar por el camino entre una forma de gobernar jerárquica y centraliza a una basada en la cooperación y la horizontalidad.

La descripción del proceso de articulación, consiste en describir en qué lugares y cuando se realizó la experiencia, que actores participaron, con qué objetivos e impactos deseados, se parte de los documentos iniciales de un proceso como es la descripción del proyecto o del producto, planes de trabajo, documentos conceptuales elaborados y áreas de impacto transversal del proyecto.

#### 3.1. Contexto

Al iniciar la gestión del Gobierno Regional de Cajamarca (2007 – 2010) se diseñaron 17 políticas en distintos ejes:

Cuadro N° 01

Políticas	Instrumento
1. Descentralización, Integración y Autonomía (5 políticas)	Plan de reforma Institucional
2. Desarrollo Social (5 políticas)	Agenda de Desarrollo Social
3. Desarrollo Económico (3 políticas)	Agenda de Desarrollo Económico
4. Recursos Naturales y el Medio Ambiente. (3 políticas)	Agenda Ambiental
5. Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (1 política)	Plan Regional Anticorrupción

Elaboración:  
Propia

Respecto del Desarrollo Económico se indican:

- ▶ Elevarla competitividad regional con participación pública y privada (Política 11).
- ▶ Fortalecer capacidades de las empresas locales (Política 12).
- ▶ Promover empleo digno (Política 13).

De estas políticas generales se precisaron aquellas que tienen que ver con el sector empresarial:

- ▶ Fomentar alianzas y procesos de concertación entre actores públicos y privados y la cooperación inter - empresarial para articular las MYPE's con grandes empresas
- ▶ Fomentar capacidades empresariales, articulada al mercado nacional e internacional.
- ▶ Promover e incentivar la creación de empresas regionales, intensivas en mano de obra.
- ▶ Promover el desarrollo de la cultura empresarial, desarrollando capacidades y la promoción al reconocimiento e incentivo público a la buena práctica empresarial.
- ▶ Fomentar la creación y desarrollo de centros de servicios empresariales, de investigación e innovación tecnológica, con un enfoque de alianzas y concertación inter institucional.

Las mismas que fueron implementadas a través de la Agenda Regional para el desarrollo económico, la cual buscó facilitar un acuerdo, entre actores de la región y otras localidades, interesados en promover e invertir en el Desarrollo Económico de nuestra región y además orientar las inversiones público privadas con base en la priorización de actividades y concertación de actores vinculados al Desarrollo Económico, posibilitando una visión de región.

La Agenda de Desarrollo Económico tuvo 4 componentes, los cuales se muestran en el siguiente gráfico, donde resalta la priorización del desarrollo de servicios.

Gráfico N° 03



### 3.2. Diseño del Programa BPE

La Región Cajamarca, cuenta con aproximadamente 190,000 MYPE's (Micro y pequeña empresa), entre formales e informales, ocupando el segundo lugar a nivel nacional. Entre ellas, las que más dinamizan la economía regional se ubican en el sector comercio (hoteles, restaurantes, transporte y agroindustria o artesanía).

En el último CENEE (Censo nacional Económico) la mayor cantidad de establecimientos que desarrollaron alguna actividad económica durante el 2008, se concentra en la provincia de Cajamarca, registrándose 9,567 establecimientos, lo que equivale al 38% del total, le siguen en importancia las provincias de Jaén y Chota con 4,505 y 2,253 establecimientos respectivamente con una participación del 17.9% y 9% del total. Por el contrario, las provincias que presentaron un menor número de establecimientos censados fueron San Pablo con 1.2% y San Marcos 1.9%. de allí la gran importancia que tiene el sector empresarial. (Cuadro N° 02)

Lugar y ámbito de intervención  
Cuadro N° 02

Provincias	Distritos	Pob. 2007	Número de establecimientos censados - 2008
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>1 387 809</b>	<b>25 154</b>
Cajamarca	4	316 152	9 567
Cajabamba	12	74 287	982
Celendín	12	88 508	1 230
Chota	19	160 447	2 253
Contumazá	8	31 389	663
Cutervo	15	138 213	1 536
Hualgayoc	3	89 813	1 030
Jaén	12	183 634	4 505
San Ignacio	7	131 239	1 343
San Marcos	7	51 031	469
San Miguel	13	56 146	740
San Pablo	4	23 114	300
Santa Cruz	11	43856	536

Elaboración: propia - Fuente: INEI

Otro elemento identificado tiene que ver con las competencias y funciones, respecto del sector empresarial en tanto calidad de bienes y servicios, de las gerencias de línea del Gobierno Regional de Cajamarca y sus direcciones sectoriales, las cuales no estaban articuladas y no se ejecutaban pues además del tema presupuestario, no todas tienen presencia en la región.

## Presencia de las Direcciones Regionales en provincias

Cuadro N° 03

Dirección Regional	Presencia en N° Provincias
Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior	3
Dirección Regional de Agricultura	13
Dirección Regional de Producción	1
Dirección Regional de Salud	13
Dirección regional de Transportes y Comunicaciones	3

Elaboración propia

Así mismo, Cajamarca es una región con actividades productivas que impulsan, entre otras a la actividad turística; un gran número de pequeñas y micro empresas locales dinamizan este sector y contribuyen con su desarrollo.

Se puede decir que la región Cajamarca posee tanto cantidad como calidad de atractivos turísticos, que convenientemente utilizados, estarían en condiciones de estructurarse en corredores turísticos capaces de competir en mercado nacional e internacional. Según el inventario de recursos turísticos, en nuestra región se ubican alrededor de 573 atractivos en sus diferentes categorías, así tenemos que en manifestaciones culturales se cuenta con 245 atractivos, 162 en la categoría Sitios Naturales, 78 atractivos de categoría Folklore, 48 atractivos de Acontecimientos Programados y 40 de categoría Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas.

En cuanto a la afluencia turística, el número de visitantes promedio anual durante los diez últimos años es de 149,089 arribos entre nacionales y extranjeros. El turismo nacional representa alrededor del 96.6% y el turismo extranjero el 3.4%.

A su vez, respecto a la infraestructura turística, ésta se concentra mayormente en la capital departamental y en las provincias de Jaén y Chota. Actualmente se cuenta con tres hoteles de categoría 4 estrellas, veintinueve establecimientos 3 estrellas entre hoteles y hostales, treintinueve establecimientos con categoría dos estrellas y veinticuatro establecimientos con categoría una estrella y 01 albergue, que hacen un total de 2290 habitaciones y 4053 camas.

En cuanto a restaurantes a nivel regional se registra un total de 468 establecimientos, que hacen un total de 2500 mesas y alrededor de 10,000 sillas.

La dinámica y movimiento de pasajeros a nivel de ciudad de Cajamarca y alrededores es operada por 17 agencias de viaje y turismo, donde una actúa como agencia mayorista y el resto como minoristas.

Como se puede apreciar, la actividad turística requiere la participación del sector empresarial en diferentes rubros. Razón por la cual, la contribución que brindan los pequeños y microempresarios cajamarquinos al desarrollo de esta actividad, a pesar de sus limitaciones, merece ser reconocida con la finalidad de estimular su iniciativa y constancia.

Se necesitaba entonces de una iniciativa que permita articular estas funciones y competencias, que a su vez permita la presencia de las direcciones sectoriales en toda la región, para lo cual se haría uso de la institucionalidad ganada con la elaboración de la Agenda Regional de Desarrollo Económico a través de las Áreas de Desarrollo Económico de los Gobiernos Locales. Especialmente este programa permitiría reconocer a las MYPE's cajamarquinas que contribuyan con el fortalecimiento del sector turismo de sus provincias y, por ende de la región.

Desde el punto de vista de los empresarios, se buscó solucionar el problema de la baja calidad de servicios que brindaban al consumidor final a través de la evaluación, donde los integrantes de cada comité local daban a conocer (in situ) a cada empresario a cerca de los problemas que tienen que mejorar para captar o atraer un mayor número de consumidores.

El programa de Buenas Prácticas Empresariales (BPE) tiene como objetivo incentivar y reconocer a los mejores empresarios de cada provincia que cumplen con estándares mínimos de calidad en la atención al cliente, en la cantidad de servicios que ofrecen. La creación del Comité Regional, liderado por la Gerencia de Desarrollo Económico, resultó de aprovechar la oportunidad de desarrollar algunos proyectos de cadenas productivas, mejoramiento de pastos, fortalecimiento de capacidades, entre otras desarrolladas en algunas provincias.

### 3.3. Objetivo de las BPE

Las Buenas Prácticas Empresariales (BPE) comprenden una serie de medidas cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios de las empresas y que a través de ello se genere la competitividad. La aplicación de medidas es relativamente simple y rápida y, en general puede ser económica. Por eso, este método es particularmente apropiado para las micro y pequeñas empresas (Mypes).

De esta manera se buscó alcanzar los siguientes beneficios para las empresas:

- ▶ Incrementar los ingresos, por el aumento de las ventas.
- ▶ Promover la competitividad entre empresas, lo que permite que cada año se innove y se implemente nuevos servicios.
- ▶ Generan registros en la empresa para promover el turismo y regional y nacional
- ▶ Motiva a tener que capacitarse cada año para seguir permaneciendo en el mercado.
- ▶ Reducir costos de fabricación y los procesos se vuelven más eficientes.
- ▶ Generar una mayor proporción de mercado debido a que se vende la imagen hacia afuera.

### 3.4. Alcance - Metas

El alcance del programa se fija en los empresarios de cada una de las 13 provincias cuya labor esté relacionada con los siguientes sectores:

- ▶ Restaurantes.
- ▶ Establecimientos de Hospedaje.
- ▶ Agencias de Viaje.
- ▶ Industrias Manufactureras (derivados lácteos, cafés, otros) – Artesanía.
- ▶ Empresas de Transporte (empresas de taxi y empresas de transporte interprovincial).

Las metas anuales fueron:

- ▶ 26 eventos de capacitación a nivel regional (3 eventos por provincia).
- ▶ 200 asistencias técnicas.
- ▶ 12 Comités Locales constituidos y en funcionamiento.
- ▶ 205 Empresas atendidas y 40 con reconocimiento a las BPE, según sectores:
- ▶ 50 Restaurantes atendidos y 08 con BPE.
- ▶ 50 Hoteles atendidos y 08 con BPE.
- ▶ 10 Agencias de viaje y turismo atendidas y 05 con BPE.
- ▶ 10 Asociaciones / productores artesanales atendidas y 05 con BPE.
- ▶ 60 empresas de agroindustria atendidos y 07 con BPE.
- ▶ 5 empresas de taxis atendidas y 03 con BPE.
- ▶ 20 empresas de transporte interprovincial atendidos y 04 con BPE

### 3.5. Metodología

Este reconocimiento se sustenta a partir del ejercicio de las funciones y competencias que para la promoción de la competitividad del sector empresarial, tiene estipuladas el Gobierno Regional de Cajamarca y cada una de las Direcciones Sectoriales involucradas así como de las Municipalidades Provinciales.

El proceso se inicia con la conformación del Comité Central, el mismo que se encargará de identificar y seleccionar a las empresas. Para ello se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- ▶ Empresas debidamente formalizadas.
- ▶ Empresas ubicadas en los rubros (Restaurantes, Establecimientos de Hospedaje, Agencias de Viaje, Industrias Manufactureras: Artesanía, Derivados Lácteos, Textiles, Calzados, Cafés; Empresas de Transporte: Taxi y Transporte Interprovincial).
- ▶ Empresas que no hayan participado anteriormente en procesos similares.

Es necesario precisar que en caso de provincias, serán los Comités Locales, integrados por el Área de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial, el representante de la Dirección Regional de Agricultura, el representante de la Dirección Regional de Salud, el representante de la Asociación de Municipalidades (donde exista) y otras instituciones; quienes decidan en coordinación con el Comité Central las empresas en cada uno de sus ámbitos.

Luego de seleccionadas las empresas se elaborará un cronograma de visitas a las mismas, según la disponibilidad y cronograma acordado con el Comité Central.

1º Visita:

- ▶ Conformación y capacitación a los Comités locales de cada provincia para la difusión de las Buenas Prácticas Empresariales para el año 2010.

2º Visita:

- ▶ Diagnosticar el estado actual de la prestación de bienes y/o servicios. Para ello se ha preparado fichas de seguimiento según cada uno de los rubros. Las Direcciones Sectoriales según su competencia aplicarán estas fichas en cada una de las provincias.
- ▶ Determinar acciones para mejora de servicios. Luego de diagnosticar el estado de las empresas se determinará las acciones a seguir: (1) asistencia técnica personalizada con personal de las Direcciones Sectoriales (2) Sesión de capacitación según rubro: restaurantes, hoteles, agencias de viaje, etc.; con especialistas de las Direcciones sectoriales o entidades especializadas. Los temas prioritarios a desarrollar serán identificados a partir de la primera visita y según los resultados de la aplicación de las primeras fichas de evaluación.

3º Visita:

- ▶ Implementación de acciones. El Comité Central o Local, según sea el caso, se encargará, en un lapso de 1 mes posterior a la primera visita, de implementar las acciones programadas (capacitación y asistencia técnica).

4º Visita:

- ▶ Verificación de cambios. Las fichas de seguimiento serán aplicadas por segunda vez durante la segunda semana después de la primera capacitación, a fin de verificar el nivel de avance en cuanto a la mejora de los servicios o bienes prestados.

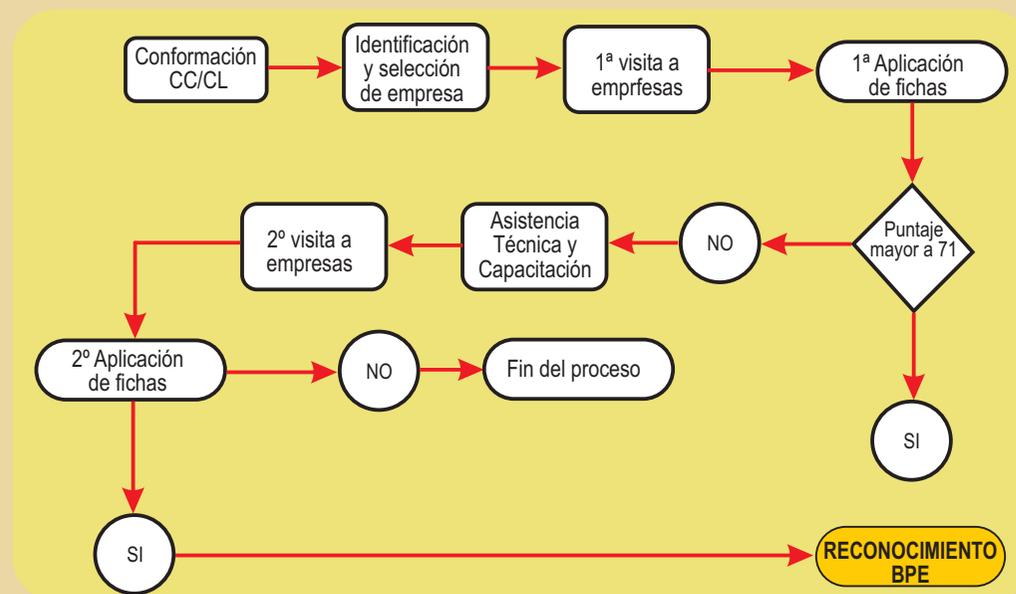
### 5° Seguimiento:

**Seguimiento de cambios:** El Comité Central o Local definirá un cronograma de seguimiento a las empresas con las cuales se ha trabajado a manera de ir constatando la implementación de los cambios sugeridos.

Finalmente, el Comité Central designará como empresa a ser reconocida por provincia a aquella que obtenga la mayor puntuación tras la aplicación de las fichas de evaluación en la segunda inspección (verificación de cambios), según el sector al que ésta pertenezca. (Anexo N° 01)

## FLUJOGRAMA DE LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA BPE

Gráfico N° 04



### 3.6. Desarrollo del Programa BPE

La Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cajamarca, convocó a todas las direcciones regionales particularmente las que tienen relación con el sector turismo, Cámara de Comercio e INDECOPI. En primera instancia se informó en qué consiste el programa, después se hizo la convocatoria para la conformación del comité central.

El Comité Central es presidido por el representante de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y estará constituido por:

- ▶ Dirección Regional de Agricultura
- ▶ Dirección Regional de Producción
- ▶ Dirección Regional de Salud
- ▶ Dirección Regional de Trabajo
- ▶ Dirección Regional de Transporte
- ▶ Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
- ▶ Representante del COREMYPE.
- ▶ Representante de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
- ▶ Municipalidad Provincial de Cajamarca- Desarrollo Económico.

Una vez conformado el comité central se planificó sobre las salidas para la conformación de cada comité local en las provincias y cuáles serán las instituciones locales que participarían del programa, previo a ello se realizaba una exposición sobre en qué consistía el programa y cuál era la forma de participación; de igual manera se les hizo llegar las fichas de valuación a las empresas.

Durante del desarrollo del programa de BPE, el comité regional realizó una coordinación horizontal (direcciones) y vertical, (gobiernos locales) para llevar a cabo las distintas actividades que el programa desarrolla en el transcurso de un año. Es necesario señalar que el Gobierno Regional, Locales, instituciones de cooperación como ONGs (APODER, CEDEPAS, ALAC, ITDG, Cámara de Comercio, INDECOPI), desempeñaron un rol importante a fin de lograr alternativas de solución como financiamiento, para el desarrollo del sector empresarial.

Las fechas de premiación se dieron en el mes de diciembre durante los años 2008-2010 en la ciudad de Cajamarca. Y para ello los integrantes del comité local un mes antes de realizarse la premiación salían a evaluar a las empresas inmersas en el sector turismo (hoteles, restaurantes, transporte, agroindustria o artesanía)

En el cuadro N° 04 se observa que el grado de participación del comité regional en el desarrollo del programa de Buenas Prácticas Empresariales ha sido MUY ALTA (40%) y alta (20%), mientras que solo ha existido 03 direcciones regionales que ha participado del programa con una calificación media; es decir, han asistido a las reuniones de manera discontinua debido a las múltiples actividades que realizan; mientras que la participación de la Dirección de transporte y comunicaciones ha sido baja.

## Grado de participación del comité regional

Cuadro N° 04

Provincias	Grado de participación			
	Muy Alta	Alta	Media	Baja
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	X			
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo		X		
Dirección Regional de Agricultura	X			
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	X			
Dirección Regional de Producción	X			
Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones				X
Dirección Regional de Salud			X	
Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca			X	
Municipalidad Provincial de Cajamarca - Gerencia de Desarrollo Económico			X	
INDECOPI		X		

Elaboración Propia

Foto N° 01



En el cuadro N° 05 se observa que el grado de participación del comité local en el desarrollo del programa de Buenas Prácticas Empresariales ha sido favorable en un 50% (MUY ALTA y ALTA), mientras que en las otras provincias el 50% de comités locales participaron a medias con el programa, debido a la falta de compromiso y al escaso nivel de coordinación y comunicación que existe entre los representantes de las instituciones locales, otra factor fue la falta de un Programa de actividades y de la formalidad en el comité. En las provincias se rescata las mejores experiencias de la provincia de Cajabamba y Bambamarca, que el programa les ha servido para realizar otras actividades dirigidas a fortalecer el tejido empresarial local. Las experiencias de mayor dinamismo en lo que respecta a la participación del programa de Buenas Prácticas Empresariales fueron: la provincia de Cajamarca, Cajabamba, Bambamarca, Cutervo, San Miguel y San pablo.

## Grado de participación del comité local

Cuadro N° 05

Provincias	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja
Cajamarca		x		
Cajabamba	x			
Celendín			x	
Chota			x	
Contumazá			x	
Cutervo		x		
Hualgayoc - Bambamarca	x			
Jaén		x		
San Ignacio			x	
San Marcos			x	
San Miguel		x		
San Pablo				
Santa Cruz			x	

Elaboración Propia

### 3.6.1. Evaluación de los actores regionales

Las innovaciones en temas de programas que vaya en beneficio del sector empresarial es característica de los Gobiernos Regionales que poseen mejores recursos humanos, que los Gobiernos Locales y que evalúan críticamente las condiciones del medio, pueden evaluar las mejores estrategias para la implantación exitosa del cambio y de personas que sean conscientes que el sector empresarial es generador de fuentes de empleo, contribuyen con un alto porcentaje con el PBI y es el sector que más dinamiza nuestra economía regional. La innovación en temas empresariales suele ser el resultado de procesos sostenidos a lo largo del tiempo lo que posibilita que las nuevas re combinaciones y variaciones se institucionalicen.

Los actores que dieron origen a las iniciativas surgieron del Gobierno Regional (Gerencia de Desarrollo económico) y que buscaron aliados estratégicos como (ALAC, APODER, CEDEPAS, ITDG, entre otros) los mismos que participaron en el diseño, implementación y desarrollo del programa, pero no ha existido la participación activa por parte de los integrantes del comité regional, si es que han participado lo han hecho de forma discontinua, de igual manera el seguimiento al programa solo se ha realizado cuando estaban próximos de realizar el reconocimiento o premiación a las empresas de cada provincia, y lo hacían a través de las coordinaciones con los integrantes de cada comité local.

En el cuadro N° 06 se observa que todos los integrantes el comité regional conocen el programa de BPE, y las direcciones que más han estado comprometidas con el programa han sido las unidades ejecutoras del Gobierno Regional (Gerencia de Desarrollo Económico, Dirección Regional de Turismo, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de Producción), en cuanto a las reuniones convocadas, la mayoría de los representantes de las direcciones participaban, pero de manera discontinua.

### Evaluación a los integrantes del comité regional (CR) Cuadro N° 06

PROVINCIAS	Todos los integrantes del CR conocen el programa de BPE	Todos los integrantes están comprometidos con el programa de BPE	Todos los integrantes del CR participan activamente en las reuniones convocadas	Todos los integrantes del CR participan del programa de BPE
SI	SI	La mayoría, especialmente las unidades ejecutoras del Gobierno Regional (DIRCETUR, DRA, PRODUCCIÓN)	Participan todos, pero de manera discontinua.	Si todos, pero de manera discontinua unos más que otros.
NO				
Por qué		Tal vez por el nivel de conocimiento y empoderamiento respecto al programa de buenas prácticas empresariales y por las competencias a su cargo.	Por las múltiples agendas y por el ámbito de intervención, especialmente en el caso de la municipalidad de Cajamarca y la Cámara de Comercio.	Por los intereses institucionales y a las competencias atribuidas y de acuerdo al ámbito de intervención.

Elaboración propia

Nota: La entrevista se realizó al Presidente del comité regional, presidida por el Sub - Gerente de Desarrollo Económico en gestión empresarial.

#### 3.6.2. Evaluación de los actores locales

De las experiencias sobre el grado de articulación con las provincias a través del programa de Buenas Prácticas Empresariales, los integrantes del comité local, tenían una debilidad en informar, planificar y coordinar las actividades que se va a desarrollar con el programa (Chota, San Marcos, Santa Cruz y Celendín), debido a que ellos tenían que cumplir con otras actividades de su institución (factor tiempo) y por la falta de un cronograma de actividades, solo se acordaban del programa cuando se les iba a premiar a los

empresarios, por lo que no realizaron un seguimiento oportuno o no realizaron capacitaciones debidas, después de realizar la respectiva premiación a excepción de algunas provincias. La experiencia en algunas provincias se caracterizó por haber utilizado las fichas de evaluación propuestas por el Gobierno Regional y a la vez realizaron otras actividades idénticas al del programa que ha sido promovida por cada municipalidad provincial y que los empresarios han respondido satisfactoriamente.

Los responsables de la evaluación del programa de BPE, han sido los integrantes del comité local de cada institución y para seleccionar a la empresa y reconocerlo, tomaron los siguientes criterios. Primero entre todos formaban un directorio de las empresas que mejor ha implementado su empresa y que a la vez están brindando servicios de calidad. Luego, salían a evaluar a 3-4 empresas de cada sector (hoteles, restaurantes, transporte y agroindustria u artesanía). Según lo evaluado, se hizo necesario realizar un diagnóstico in situ tomando como referencia la ficha de evaluación del Gobierno Regional, de todos los factores que las limitan brindar un buen servicio. Finalmente, una vez concluida la evaluación de las empresas en cada sector, los integrantes del comité local, sugerían verbalmente a los empresarios acerca de las fallas que encontraban en sus empresas.

Además, en los planes de evaluación se brindó la participación a las instituciones más representativas de cada provincia para que el comité local se evite de comentarios y padrinos, mayormente has sido invitados instituciones como: La Agencia Agraria, la Dirección de Salud, la UGEL, la Gerencia de Desarrollo Económico, en otras provincias se ha dado participación a las Agencias de Turismo.

En el cuadro N° 07 se observa que actualmente en 02 provincias no cuentan con un comité local para realizar las actividades del programa, y en 04 provincias (31%) desconocen en qué consiste el programa de BPE. Además, en 06 provincias (46%) los comités locales no están comprometidos con el programa, en 03 provincias (23%) no conoce los criterios de evaluación que se aplica a las empresas que van a ser reconocidas, y finalmente en 06 provincias (46%) todos los integrantes del comité local no participan en la evaluación de las empresas debido al factor tiempo.

### Evaluación a los integrantes del comité local (CL) Cuadro N° 07

PROVINCIAS	Existe un comité Local que se ocupe del Programa de BPE	Todos los integrantes del CL conocen el Programa de BPE	Todos los integrantes están comprometidos con el Programa de BPE	Todos los integrantes conocen los criterios de evaluación del Programa BPE	Todos los integrantes participan en la evaluación del programa de BPE
Cajamarca	SI	SI	SI	SI	SI
Cajabamba	SI	SI	SI	SI	SI
Celendín	NO	NO	NO	SI	NO
Chota	NO	NO	NO	NO	NO
Contumazá	SI	SI	NO	NO	NO
Cutervo	SI	SI	SI	SI	SI
Hualgayoc	SI	SI	SI	SI	SI
Jaén	SI	SI	SI	SI	NO
San Ignacio	SI	SI	NO	SI	SI
San Marcos	SI	NO	NO	NO	NO
San Miguel	SI	SI	SI	SI	NO
San Pablo	SI	SI	SI	SI	NO
Santa Cruz	SI	NO	NO	SI	NO

### 3.7. Compromiso de los actores involucrados

Desde la problemática administrativa se observa que sostener un programa articulado demanda un mayor esfuerzo de las organizaciones involucradas: al incrementarse la división técnica del trabajo y la dispersión espacial entre los comités locales, la gestión interinstitucional alcanza un mayor grado de complejidad, ello hace que exista demora en la toma de decisiones; por ello es necesario tener en cuenta los objetivos explícitos e implícitos del programa y que cada institución pública y privada, y los actores involucrados (comité local) asuman el compromiso de implementar, evaluar y mejorar las Buenas Prácticas Empresariales de su provincia, para que se genere la competencia interna y a la vez el sector empresarial se fortalezca y por ende atraiga una mayor cantidad de turistas que son exigentes en el tema de calidad.

Las actividades y acciones de articulación también suelen demandar recursos adicionales para desarrollarse y mantener su relación, para el caso del programa la falta de presupuesto, no ha permitido que se realice el respectivo seguimiento de las empresas que han sido reconocidas, por ello los integrantes del comité local, no realizaban las coordinaciones respectivas, sino que esperaban las ordenes de arriba (Gobierno Regional), para que recién coordinen las actividades que deben realizar.

### 3.8. La incorporación de nuevos actores

Los cambios políticos y de representantes políticos en las diferentes instituciones locales, ha debilitado el programa, debido a que la incorporación de nuevos actores desconocen totalmente el programa. Para el caso del Gerente de Desarrollo Económico, en ocho provincias han sido cambiados, mientras que los que se habían incorporado estaban en el cargo con un tiempo menor a los 10 meses y desconocían parcialmente el programa, en algunos casos desconocían la ficha de evaluación.

Por lo que se concluye que cuando existe cambios en las diferentes instituciones, gran parte de los integrantes del comité local no se conocen, por lo que no se planifica ni se coordina en los diferentes gobiernos locales, por ello se tiene deficiencias cuando existe cambios en los integrantes del comité local.

### 3.9. Coordinación entre el Gobierno Regional y Local

El Gobierno Regional coordinó con los Gobiernos Locales, cuando se acercaba la evaluación de las empresas locales, la premiación o el reconocimiento, por ello que los integrantes del comité local no se preocupaban en realizar otras actividades que tengan que ver con el fortalecimiento empresarial a excepción de algunas provincias, mientras que los integrantes de cada Gobierno Local, no coordinaban con cada integrante sobre las actividades que iban a realizar, solo les convocaban cuando el Gobierno Regional le convocada a la municipalidad de cada provincia que iban a realizar una reunión sobre el programa, y una de las dificultades para no coordinar es que no ha existido actas, o compromisos por parte

de los integrantes, solo eran conversatorios que se realizaban en cada reunión; es decir, la falta de formalidad por parte del comité local hizo que los integrantes no asuman el compromiso con el programa.

### 3.10. Seguimiento y monitoreo del programa

La etapa de seguimiento y monitoreo no se ha realizado, ya sea por parte del Comité Regional como del Local; debido a problemas de presupuesto; es decir, el Comité Regional solo ha visitado las provincias con el objetivo de realizar la premiación respectiva a las empresa de cada sector, más no implementó paquetes complementarios que tengan que ver con capacitaciones, asistencia técnica, pasantías, etc.; pero los llamados a realizar el seguimiento a los empresarios antes y después de realizar el reconocimiento tienen que ser los comités locales de cada provincia, porque ellos son más conocedores de su problemática del tejido empresarial local, la forma de organización, de gestión y de comercialización; es decir conocen su estructura y pueden actuar en base a sus debilidades.

### 3.11. Impacto del Programa en los Gobiernos Locales

La evaluación del programa de BPE consiste en analizar el impacto tanto positivo o negativo que ha ocasionado el programa; es decir, consiste en la medición y análisis, a posteriori, de los efectos producidos en las instituciones y empresarios de cada provincia. Respecto de la fase de evaluación se indagó y se procuró detectar los logros de carácter institucional y empresarial.

En el cuadro N° 08 se observa que en las provincias el impacto del programa sobre las Buenas Prácticas Empresariales (BPE) ha sido positivo por lo siguiente:

- ▶ El programa de las BPE ha servido para realizar actividades en 11 de las 13 provincias.
- ▶ En 12 provincias asumieron el programa de BPE como estrategia de desarrollo local.
- ▶ El programa de BPE, en 10 provincias sirvió para fortalecer la relación entre los Gobiernos Locales y el Gobierno Regional.
- ▶ Finalmente, en 13 de las 13 provincias el programa sirvió para que los Gobiernos Locales realicen actividades conjuntas con el Gobierno Regional.

## Impacto del programa en las provincias

Cuadro N° 08

PROVINCIAS	El programa ha servido para que Ud. realice otras actividades	Asumieron las BPE como estrategias de desarrollo	Desarrollaron actividades antes de la implementación del programa	El Programa de BPE sirvió para fortalecer la relación GORE	Han realizado otras actividades con el GORE, gracias al Programa
Cajamarca	SI	SI	SI	SI	SI
Cajabamba	SI	SI	SI	SI	SI
Celendín	NO	SI	NO	SI	SI
Chota	SI	SI	SI	SI	SI
Contumazá	SI	SI	SI	SI	SI
Cutervo	SI	SI	NO	SI	SI
Hualgayoc	SI	SI	NO	SI	SI
Jaén	SI	SI	SI	SI	SI
San Ignacio	SI	SI	SI	SI	NO
San Marcos	NO	NO	SI	NO	SI
San Miguel	NO	SI	SI	SI	SI
San Pablo	SI	SI	SI	SI	SI
Santa Cruz	SI	SI	NO	NO	SI

Elaboración Propia

- ▶ Existió un rápido proceso de cambio que fue consolidándose en los empresarios el gran interés de participar en el programa, con el objeto de mejorar la calidad de los servicios y en convertir en hábitos el quehacer cotidiano que es lo que el consumidor exige; es por ello que su visión, misión, objetivos, que mueven el espíritu de desarrollo y crecimiento de sus empresas fueron ampliándose más allá de sus horizontes y diversificaron e implementaron mejores servicios con el sano propósito que querer competir en el mercado.

Foto N° 02



Foto N° 03



Foto N° 04



Foto N° 05



### 3.11.1. Impacto del Programa en las empresas

- ▶ Las empresas beneficiadas fueron 04 por rubro (hoteles restaurantes, transporte agroindustria o artesanía); es decir, se reconoció a 52 empresas anualmente y en el transcurso de los 03 años se reconoció a 156 empresas en las distintas provincias.
- ▶ La venta de servicios en los sectores que involucran al sector turismo se ha incrementado en promedio entre un 20%-25%, según la evaluación de las empresas reconocidas en el año 2009, debido principalmente a que los empresarios se sienten mejor motivados, en brindar servicios de calidad.
- ▶ Algunas empresas interesadas en el programa participaron activamente en el proceso y a la vez implementaron prácticas adecuadas de administración, que lograron su eficiencia en el mercado. En algunas provincias las empresas implementaron una política de sostenibilidad, Sistema de Gestión de Calidad, Programa de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, Gestión Económico- Financiera, y finalmente la Comunicación, Mercadeo y Publicidad.

### 3.12. Testimonios de los Gerentes de Desarrollo Económico Local

El programa es muy importante porque genera un grado de competencia interna en cada línea de negocio, y por ende las empresas mejoran la calidad de los servicios. Cuando mejoran la calidad de atención las empresas se benefician porque se incrementa su demanda, ello hace que otras empresas también se preparen en mejorar su calidad de servicios. Entrevista realizada al **Ing. Cesar Benavides Acuña, Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Bambamarca.**

Con los cambios que ha traído la globalización se necesita atender a los consumidores aplicando calidad total, al empresario le permite evaluar su situación actual y mejorar la calidad de los servicios si es que quiere permanecer en el mercado. Además, incentiva la competitividad con otras regiones. Entrevista realizada al **Ing. Miguel Ángel Vallejo Olano, Gerente de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Cutervo**

### 3.13. Testimonios de empresarios



El programa nos ha motivado a tener que mejorar la calidad de atención a nuestros clientes, y gracias a ello, mis ventas se han incrementado. Entrevista realizada a la **Sra. Ligia Angélica Asenjo Gonzales; propietaria del Hostal Santa Rosa** Provincia de Santa Cruz, premiada en el año 2009

El programa es muy importante para los empresarios porque nos motiva a mejorar la calidad de los servicios, ello hace que exista una mayor confianza en nuestros clientes que visitan nuestro local. Entrevista realizada al **Sr. Luis Alberto Herrera Ugaz, propietario del Restaurante "La Casita", Provincia de Cutervo,** premiado en el año 2009.



Estamos contentos con el programa, porque nos capacitan y nos ponen al día con el avance de la tecnología, además nos permiten mejorar la calidad de los servicios que brindamos a nuestros clientes, todo lo que nos han enseñado nos ha ayudado a aplicar nuevas técnicas en la práctica y así mejorar nuestra atención en los servicios. Entrevista realizada al **Sr. Carlos Alfaro Figueroa, propietario del "Hostal Caribe", Provincia de Cajabamba,** premiado en el año 2009.

### 3.13. Identificación de Actores

Atendiendo al eje de sistematización seleccionado, se identificaron los actores directos e indirectos que han tenido participación en el proceso de articulación intergubernamental a través del programa de Buenas Prácticas Empresariales, considerando dentro de los primeros aquellos que han participado en la toma de decisiones, en los que se identifican a todos los integrantes del comité regional y local de cada provincia y los que han aportado recursos ó han resultado beneficiados, y entre los actores indirectos, aquellos cuyas acciones han incidido en los resultados alcanzados.

- ▶ Los actores directos identificados son:
- ▶ El comité regional conformado por:
- ▶ Gerencia Regional de Desarrollo Económico.
- ▶ Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
- ▶ Dirección Regional de Agricultura
- ▶ Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
- ▶ Dirección Regional de Producción
- ▶ Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones
- ▶ Dirección Regional de Salud
- ▶ Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
- ▶ Municipalidad Provincial de Cajamarca- Gerencia de Desarrollo Económico.
- ▶ INDECOPI

Y por 52 integrantes de los comités locales de cada provincia, es decir en promedio 4 integrantes por provincia donde participan las instituciones conformadas por:

- ▶ Gerencia de desarrollo económico local (Municipalidad)
- ▶ Dirección de desarrollo agrario
- ▶ Unidad de gestión educativa (UGEL)
- ▶ Dirección de salud (DISA)

Las instituciones privadas que participaron en el programa con recursos económicos fueron:

- ▶ APODER
- ▶ CEDEPAS

- ▶ ALAC
- ▶ ITDG

Los actores indirectos identificados son:

Los empresarios que participaron y que no fueron reconocidos por el programa para ser evaluados.

- ▶ Ministerio de Turismo.
- ▶ Los consumidores finales

## CAPÍTULO IV

36

Programa: Buenas Prácticas Empresariales

### 4. LOGROS Y APRENDIZAJES

- ▶ El mayor logro alcanzado por el programa de las Buenas Prácticas Empresariales es que se ha logrado articular el Gobierno Regional con las diferentes Direcciones Regionales y con los diferentes Gobiernos Locales para que trabajen mancomunadamente y logren objetivos comunes; es decir, el programa ha servido de plataforma para la implementación de otros proyectos desarrollados conjuntamente con los gobiernos locales, lo que nos da a entender que sin la articulación no se hubiera podido alcanzar los objetivos trazados

El mayor tiempo que requirió la gestión del programa articulado, incluyó la construcción de un ambiente de confianza entre las distintas instituciones, tarea que supuso un complejo proceso de aprendizaje y reconocimiento mutuo, que adquirió lógicas particulares de acuerdo a las características espaciales, socioeconómicas, culturales e institucionales propias de cada realidad local.

- ▶ En las provincias, el programa ha permitido que realicen otras actividades (concurso de bandas, concurso de pintura, platos turísticos, ferias de cuy, papa, etc.) todas dirigidas al fortalecimiento empresarial local, su valor radica en que genera competitividad entre sectores y a la vez permite que otras empresas que pertenecen a otros rubros traten de innovar sus productos y servicios para seguir permaneciendo en el mercado.
- ▶ Con la articulación se buscó fortalecer la construcción del poder político con los gobiernos locales indispensable para gobernar. De acuerdo a la experiencia del programa analizado, los problemas de gestión de otros proyectos articulados fueron encarados y

resueltos con mayor eficacia. El análisis de la gestión articulada demuestra que, si bien implicó mayor inversión en tiempo, recursos humanos y económicos, así como una cierta pérdida de flexibilidad individual para resolver los problemas, permitió el logro de resultados claramente identificables así como un incremento importante de la legitimidad, ambas cuestiones que hubieran sido difíciles de alcanzar sin la articulación.

- ▶ Se generó, compartió y difundió conocimiento de diversos tipos, el más evidente relacionado a la calidad de los servicios en los distintos sectores, también se generó una lista de empresarios que han contribuido al mejoramiento de la calidad de servicios; de igual manera se recogió información sobre algunas necesidades que presentan los empresarios reconocidos.  
Se realizaron actividades in – situ con los empresarios cuando fueron evaluados, de esta manera los integrantes de cada comité local participaron activamente, al observar, experimentar, analizar, informar, preguntar, sugerir y seguir de cerca todos los detalles de la evaluación.
- ▶ En cuanto al tema empresarial, la introducción de nuevas tecnologías en las empresas, generó que se mejore la calidad de los servicios, generando competencia interna local y beneficiando al consumidor final; es decir, la buena calidad de los servicios que es comercializado ha generado que las empresas innoven sus paquetes en calidad de servicios.
- ▶ Las BPE como programa ha tenido sus debilidades, debido a que no se ha implementado un paquete completo de capacitaciones antes y después de desarrollado el programa, ni tampoco se realizaron talleres, pasantías, etc. otra debilidad encontrada ha sido la falta de presupuesto para realizar el respectivo seguimiento y la monitorización del programa.

### 3.1. RECOMENDACIONES

- ▶ Generalizar las BPE, en un marco de consenso y procurando involucrar paulatinamente a todos los sectores que tienen que ver con el turismo (hoteles, restaurantes, transporte, agroindustria o artesanía), con el objeto de hacer de la calidad del servicio y de los productos un hábito empresarial. Para ello es preciso contar con un marco político interinstitucional y técnico adecuado, en el que se involucren todos los actores públicos y privados, con un marco compartido y que todos los esfuerzos vayan dirigidos a lograr un solo objetivo.
- ▶ Promover y generar mecanismos de seguimiento y monitorización del programa de BPE en los que participen las instituciones público – privadas, organizaciones empresarias asociadas y universidades, dicha monitorización tiene que ser continua e integral, para que al finalizar el programa se evite resultados negativos. Es decir, se tiene que crear comisiones formales que desempeñen la función de realizar el oportuno seguimiento y control, y a la vez que estén en la capacidad de monitorear el programa.
- ▶ El comité regional debe coordinar no solo con quien preside el comité local (Gerente de Desarrollo Económico) sino

37

Programa: Buenas Prácticas Empresariales

con todos los integrantes, para que la comunicación y los acuerdos sean directamente con los que están involucrados en el programa, porque en muchos casos el presidente tiene múltiples actividades que cumplir y se olvida de comunicar a los integrantes sobre las actividades a realizar.

- ▶ Los Gobiernos Locales deben institucionalizar el programa de BPE a través de una Ordenanza Municipal, porque son ellos los responsables de fomentar el desarrollo económico empresarial local, ello se hace con el objeto de que cuando existan cambios jerárquicos en el gobierno, no afecte la estructura y desarrollen normalmente sus actividades concernientes al programa.
- ▶ Se debe ampliar la base del presupuesto, tanto para las capacitaciones asistencias, técnicas, talleres, pasantías como para realizar el seguimiento y monitoreo del programa de BPE; es decir, cada gobierno local debe contar con un presupuesto, porque son ellos los que están más cerca de las empresas y los que deben actuar sobre ellas.

Cada Gobierno Local debe elaborar un plan de actividades, con una tabla cronometrada, donde incluya todas las acciones que se van a realizar y que tenga que ver con el programa, de esa manera los integrantes de cada comité local asumen un mejor compromiso; dichos actividades deben hacerle llegar al comité regional para que ellos también puedan participar.

- ▶ El Gobierno Regional y local debe organizar pasantías o intercambios de experiencias con los empresarios, ello funciona como acciones de aprendizaje y motivación. La función de las pasantías es proporcionar vivencias, conocimientos y experiencia sobre técnicas, modos y procesos que pueden ayudar a mejorar la situación de las empresas y que a la vez les permita adaptar y adoptar nuevas estrategias de trabajo destinados a mejorar la calidad de los servicios.
- ▶ En cuanto al reconocimiento de las empresas, antes de evaluar a las empresas, se recomienda que el comité local aplique una encuesta de opinión a consumidores aleatoriamente, para que ellos también evalúen el desenvolvimiento de las empresas locales.
- ▶ La actividad de premiación se debe realizar en otras provincias o ser rotativo, para que los recursos no solo se queden en Cajamarca sino que se desparrame hacia otras provincias.
- ▶ Que se promueva el turismo desde la región, a través de la generación de actividades deportivas (vóley, fútbol, y otras actividades) entre provincias, para que los recursos económicos se muevan de un lugar a otro, y no se concentre solo en Cajamarca. Además, se debe promover programas de visitas turísticas tanto regionales, provinciales y distritales, con todos los trabajadores del sector público, con el objeto de promocionar mejor la cultura regional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Morgan, María de la L. "La sistematización como práctica". Nuevos Cuadernos CELATS No. 6, Lima, 1985.
2. Oscar Jara. 1998. Para sistematizar experiencias. ALFORJA. San José, Costa Rica.
3. Martinic, Sergio. "Algunas categorías de análisis para la sistematización. CIDE/FLACSO, Santiago, enero, 1984.
4. CEPAL. "Políticas de articulación y articulación de políticas en la región". 2004.
5. (ADER), (FUNDECYT), (IMADE), (IAT), Cámara de Comercio de Gers, Centro Regional para la Innovación de la Universidad del Algarbe, Centro de Innovación Empresarial de Beira Interior. "GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CREATIVIDAD EMPRESARIAL".
6. Salgado C., María Teresa, Castro R. Katherin. "Importancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes". 2007.
7. Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL). "Buenas Prácticas Ambientales en los hoteles". Paris, setiembre 2006.
8. Instituto Politécnico Nacional. "GUÍA EMPRESARIAL: BUENAS PRÁCTICAS DE HIGIENE Y SANIDAD PARA LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS". México, mayo 2006.

### Páginas Web consultadas

- ▶ [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e\\_Cap\\_VI.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e_Cap_VI.pdf)
- ▶ [http://www.fundecyt.es/fundecyt/doc/\\_fn\\_Uploads/bbpb\\_crea\\_v2.pdf](http://www.fundecyt.es/fundecyt/doc/_fn_Uploads/bbpb_crea_v2.pdf)
- ▶ [http://preval.org/files/pardoc\\_6.pdf](http://preval.org/files/pardoc_6.pdf)
- ▶ [http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/DonorGuidance\\_Spanish.pdf](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/DonorGuidance_Spanish.pdf)

- ▶ <http://www.solucionespracticas.org.pe/publicaciones/pdf/SistematizacionCAT.pdf>.
- ▶ <http://www.cedelargentina.org/files/La%20articulaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20municipal.Cravacuore%20y%20Villar.pdf>
- ▶ <http://www.prodes.org.pe/Otrosdocprodes/GUIA%206.pdf>
- ▶ [http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/\\_24\\_\\_Articulando\\_distritos.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/_24__Articulando_distritos.pdf).
- ▶ [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs\\_documentos\\_Cultur/Gestion\\_Ambiental/transporte\\_turistico\\_terrestre.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/Gestion_Ambiental/transporte_turistico_terrestre.pdf)
- ▶ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/BuenasPracticasSDE.pdf>
- ▶ <http://www.legambienteturismo.it>  
(Información sobre ecoetiqueta legambiente turismo).
- ▶ [http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/documentos/doc\\_01353.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/documentos/doc_01353.pdf)

## ANEXO 01

### FICHAS DE EVALUACIÓN – RECONOCIMIENTO “BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 2010”

Escala	Luz	
71 al 100	Verde	
41 al 70	Amarilla	
10 al 40	Roja	

DIRECCION REGIONAL	RESTAURANTES	Ptje.
AGRICULTURA	Verificar que el restaurante promueva el consumo de productos agroindustriales de la región.	5
PRODUCCIÓN	Verificar que la empresa ofrezca productos agro - industriales de calidad y que cumplan con la norma técnicas.	5
SALUD	Implementación del programa de higiene y saneamiento (Desinfección de ambientes, superficies vivas e inertes, control de vectores, roedores y microbiología de ambientes).	15
	Implementación del programa BPM (manejo y manipulación de alimentos, hábitos y costumbres)	25
TRABAJO	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales.	5
	Verificar la formalización y registro de la MYPE	5
	Supervisar el fomento de la capacitación y formación profesional del personal como mecanismo que promueva la productividad.	5
TURISMO	Inspeccionar el estado de las instalaciones (Comedor, cocina y SSHH)	10
	Atención al cliente	15
	Inspeccionar estado de servicios (Instalaciones en general, presentación de personal, seguridad)	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

DIRECCION REGIONAL	SERVICIOS DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE	Ptje.
SALUD	Implementación del programa de higiene y saneamiento (Desinfección de ambientes, superficies vivas e inertes, control de vectores, roedores y microbiología de ambientes)	10
	Implementación del programa BPM (manejo hábitos y costumbres en el servicio)	15
TRABAJO	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales.	10
	Verificar la formalización y registro de la MYPE	10
	Supervisar el fomento de la capacitación y formación profesional del personal como mecanismo que promueva la productividad.	5
TURISMO	Inspeccionar el estado de las instalaciones (habitaciones, recepción, SSHH, cocina)	15
	Atención al cliente	20
	Inspeccionar estado de servicios (Instalaciones en general, presentación de personal, seguridad)	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

DIRECCION REGIONAL	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS - ARTESANÍA	Ptje.
AGRICULTURA	Verificar que la producción sea elaborada en base a productos de la región.	15
PRODUCCIÓN	Supervisar que el producto esté correctamente envasado, rotulado y cumple normas técnicas peruanas	25
SALUD	Implementación del programa de higiene y saneamiento (Desinfección de ambientes, superficies vivas e inertes, control de vectores, roedores y microbiología de ambientes)	20
	Implementación del programa BPM (manejo y manipulación de alimentos, hábitos y costumbres)	30
TRABAJO	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacional es.	3
	Verificar la formalización y registro de la MYPE	3
	Supervisar el fomento de la capacitación y formación profesional del personal como mecanismo que promueva la productividad.	4
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

DIRECCION REGIONAL	AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO	Ptje.
SALUD	Verificar la presencia de gases tóxicos y circulación de aire	5
	Verificar aspectos ergonómicos en el transporte de pasajeros	5
	Recomendar que el personal cuente con conocimientos básicos en primeros auxilios.	5
TRABAJO	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales.	5
	Verificar la formalización y registro de la MYPE	5
	Supervisar el fomento de la capacitación y formación profesional del personal como mecanismo que promueva la productividad.	5
TRANSPORTE	Verificar el cumplimiento de las normas de transporte de pasajeros	20
TURISMO	Inspeccionar el estado de las instalaciones y servicio de acuerdo a requisitos del reglamento	10
	Verificar que las agencias cumplan con los paquetes que ofertan.	10
	Supervisar que la empresa se encuentre formalizada.	10
	Supervisar que la empresa cuente con personal capacitado y calificado con formación profesional en turismo.	10
	Atención al cliente	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

DIRECCION REGIONAL	EMPRESAS DE TAXI (empresa y unidades de viaje)	Ptje.
SALUD	Verificar la presencia de gases tóxicos y circulación de aire	10
	Verificar aspectos ergonómicos en el transporte de pasajeros	10
	Recomendar que el personal cuente con conocimientos básicos en primeros auxilios.	10
TRABAJO	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales.	3
	Verificar la formalización y registro de la MYPE	3
	Supervisar el fomento de la capacitación y formación profesional del personal como mecanismo que promue va la productividad.	4
TRANSPORTE	Verificar el cumplimiento de las normas de transporte de pasajeros	15
TURISMO	Supervisar que la presentación de los conductores sea la más adecuada.	15
	Recomendar que los conductores cuenten con conocimientos básicos sobre aspectos turísticos.	15
	Atención al cliente	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>