

Sistematización del proceso de
implementación de la Agencia Regional
de Desarrollo

ARD Apurímac

INFORME FINAL DE SISTEMATIZACIÓN

Autores:

Gloria Núñez Altamirano

Martin Dellavedova

Eric Müller

Julio 2021

Contenido

Resumen ejecutivo	4
Siglas y abreviaturas	6
Introducción	7
Capítulo I: Antecedentes del Desarrollo Económico Territorial y origen de la ARD	8
1.1 La descentralización y el desarrollo económico territorial	8
1.2 Factores económicos y productivos de la región.....	10
1.3 Proceso de creación e historia de la ARD.....	13
1.4 Rol del Gobierno central y la cooperación al desarrollo	17
Capítulo II: Conceptualización de la ARD y patrones sobre el DET	19
2.1 Finalidad de la ARD.....	19
2.2 Conceptualización dinámica de la ARD, lo esperado vs lo logrado.....	19
2.3 Sector económicos y estrategias de la ARD en el DET	21
2.4 Caracterización de la ARD.....	23
Capítulo III: Gobernanza y estrategias para el DET desde la ARD	24
3.1 Participación de actores y agentes en la innovación y competitividad del territorio	24
3.2 Estrategias de sostenibilidad	26
3.3 Avances y obstáculos para el trabajo en red en el territorio	27
Capítulo IV: Proyección de la ARD en el territorio	28
4.1 Visión del desarrollo económico regional y gobernanza	28
4.2 Desafíos para la ARD	29
Capítulo V: Planes de trabajo formulados e implementados por la ARD	31
Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.....	33
6.1 Conclusiones y reflexiones sobre la praxis	33
6.2 Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora	35
Anexos	37
Tablas.....	41
Ilustraciones	42
Referencias bibliográficas.....	46

Índice de anexos

Anexo 1: Actores ARD Apurímac	37
Anexo 2: Plan de trabajo 2021 ARD Apurímac	39
Anexo 3: Tablas del ranking de el ranking INCORE	41
Anexo 4: Ilustraciones de resultados de los talleres participativos	42

Índice de tablas

Tabla 1: Estrategias innovación, ambiente, género	21
Tabla 2: Posición en el ranking según pilares	41
Tabla 3: Posición en el ranking INCORE de la región de la sierra	41

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Hitos del DET de Apurímac	42
Ilustración 2: Hitos de la gobernanza en DET	42
Ilustración 3: Actores clave en el entorno inmediato y alejado de la ARD	43
Ilustración 4: Mapeo CLIP Apurímac	44
Ilustración 5: Visión del futuro ARD Apurímac	45

Resumen ejecutivo

El presente informe es parte de la consultoría de Sistematización del proceso de implementación de ocho Agencias de Desarrollo Regional en el Perú en el marco del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional”, ejecutado por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (SD-PCM), con el apoyo de la GIZ.

Este informe brinda la sistematización de la experiencia de la ARD Apurímac, tal como fue percibida por los actores subnacionales. Es un proceso de reflexión crítica, sobre el proceso de construcción de la ARD Apurímac, sus razones de ser y sus propósitos y estrategias principales. La estructura del informe aporta a organizar los aspectos principales de esta mirada crítica y constructiva, al ilustrar los antecedentes y la historia (cap. I); visualizar la conceptualización actual, la gobernanza y estrategias de la ARD (cap. II y cap. III); indagar sobre la proyección hacia el futuro (cap. IV y cap. V), y poner al debate los principales aprendizajes del proceso (cap. VI).

En la reconstrucción del proceso, se pone énfasis especial en las voces de los actores locales de las 4 hélices, es decir, el sector privado; el sector público; la academia y la sociedad civil/cooperación internacional.

Los principales hallazgos del estudio son:

- La ARD de Apurímac se ha creado a fines de 2019 y ha tenido que dar sus primeros pasos en medio de la pandemia por COVID-19, lo que ha demorado su puesta en marcha. Sin embargo, ha logrado que a la fecha ya tengan reconocimiento como Grupo impulsor, su reglamento y planes de trabajo elaborados y aprobados.
- Desde el 2020 existe un plan operativo de la ARD, el cual por dificultades provocadas por la pandemia casi no se implementó. Sin embargo, buena parte de su contenido fue incluido en el Plan de trabajo del 2021, el cual comenzará a implementarse. Existe el convencimiento de articular con un grupo más amplio de actores, incorporarlos a la ARD para lograr la participación más determinada del sector privado
- Existe una comprensión relativamente homogénea del desarrollo económico regional sostenible y la finalidad de la ARD entre los actores más cercanos a ella, aunque este grupo se debe ampliar y fortalecer mucho más, lo cual se viene realizando este año.
- Dentro del Grupo Impulsor se incluyen a actores de las cuatro hélices, y destaca el sector académico donde iniciaron 3 universidades, ahora solo participan dos universidades públicas; la universidad privada que tuvo una participación muy activa al inicio de la ARD actualmente está en conflicto interno por temas de poder.
- Al igual que en otras regiones, no existe presencia de las empresas mineras o alguna otra entidad que las nucleee. Aunque en los últimos años la minería es una de las principales fuentes del crecimiento económico de Apurímac, su relación directa en el territorio es con las comunidades de su zona de influencia. El GORE interviene especialmente como mediadora cuando surgen conflictos con las comunidades, debido al impacto ambiental y/o cumplimiento de acuerdos.
- No existen planes concretos que permitan la vinculación de las actividades económicas tradicionales del sector productivo de la región con las del sector primario extractivo,

concretamente con las empresas mineras, lo cual podría permitir aprovechar el impulso económico de estas últimas, bajo un enfoque de mercado de proveedoras de la región.

- La priorización de las cadenas productivas de quinua, fibra de alpaca y palta está aprobada. Sin embargo, hay insuficiente claridad respecto al abordaje de la dimensión ambiental en el DET, el potencial del desarrollo de las energías renovables y la economía circular. Los esfuerzos ambientales son algo más evidentes en el sector de ONG, muy pocos provienen del sector privado y suelen concentrarse en la producción agrícola. Es evidente la muy limitada presencia de una agenda con enfoque de género, que considere tanto los niveles de gestión y representatividad en las organizaciones como la participación y las condiciones de trabajo de la población de mujeres, usualmente vulnerable e invisibilizadas en las cadenas de valor.
- En Apurímac actualmente hay menor presencia de fuentes de Cooperación Internacional en comparación con las otras regiones. Sin embargo, destaca la ONG CESAL, fuente de cooperación española que mantiene 20 años de trabajo en la región; forma parte del Grupo Impulsor desde el inicio, con un trabajo sostenido y de alta experiencia en la promoción de la cadena de la palta. La ONG IDMA cuyos ejes estratégicos son: Agricultura sostenible y seguridad alimentaria, educación ambiental, ciudadanía y gobernabilidad, mercados agroecológicos, cambio climático y gestión de riesgos, concentra sus esfuerzos en la gestión sostenible de las áreas naturales protegidas y en desarrollar capacidades de pobladores urbanos y rurales de los valles de Abancay, así como articular y dinamizar los mercados locales de productos agroecológicos.
- Si bien existe un consenso sobre las actuales fuentes de financiamiento, proveniente principalmente de los mismos actores de la ARD, la sostenibilidad financiera no se encuentra garantizada.
- La región de Apurímac posee escasa tradición de trabajo coordinado entre actores de las cuatro hélices, lo que en ocasiones ha dificultado y ralentizado los acuerdos. Sin embargo, aunque ha existido poco conocimiento mutuo entre los actores que participan en la ARD, puede observarse una relación complementaria y armoniosa entre ellos. Los compromisos por mantener relaciones de cooperación existen, pero todavía requieren fortalecerse, desarrollar una mayor y mejor articulación entre los actores, imaginar y concretar sinergias para lograr avanzar con el plan de trabajo aprobado.
- La experiencia de conformación de una ARD en Apurímac ha marcado un hito para la región, la cual, por su historia, carece de tradición de trabajo articulado entre actores de distintos sectores. Si bien desde su conformación, el Grupo Impulsor ha trabajado en el diseño y puesta en marcha del ente, este trabajo se ha visto dificultado por la pandemia por COVID-19, la cual ha obligado a que los integrantes prioricen otras actividades. A pesar de esto, el Asesor Técnico ha sabido coordinar las actividades, lo que ha permitido hasta el momento contar con un reglamento de la ARD y un plan de trabajo para el 2021.
- La ARD se presenta como una alternativa para implementar la descentralización, y es percibido por los actores de la ARD como necesaria para hacer un alto al centralismo que ha contribuido a la precariedad en el país. Sin embargo, reconocen que el gobierno central no debe seguir sobreponiendo funciones directamente en el territorio, generándose la coexistencia de esfuerzos paralelos, con lo cual se refuerza la idea de que las facultades para el GORE no son completas y que el centralismo todavía se mantiene.

Siglas y abreviaturas

Sigla	Significado
AC-Apu	Sector Academia Apurímac
ADE/ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ARD	Agencia Regional de Desarrollo
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
DET	Desarrollo Económico Territorial
DRA	Dirección Regional Agraria
EDIR	Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional
GORE	Gobierno Regional de Apurímac
GRDE	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
Produce	Ministerio de la Producción
SC-Apu	Sector Sociedad Civil Apurímac
SPR-Apu	Sector privado Apurímac
SP-Apu	Sector público Apurímac
MDA	Mecanismos de Desarrollo Alternativo

Introducción

La ARD en Apurímac tiene una breve pero importante historia considerando el contexto del desarrollo económico marcado por eventos importantes en la región. Para la sistematización de esta experiencia se ha analizado la información recolectada de fuentes primarias en las entrevistas y en los talleres participativos realizados con quienes son actuales representantes de las cuatro hélices del desarrollo en Apurímac (sector público; sector privado; academia y sociedad civil/cooperación al desarrollo) y la información de fuentes secundarias sobre temas vinculados al desarrollo económico territorial así como información generada en el marco de la implementación del proyecto.

Los resultados de este trabajo se han organizado para ser presentado en seis partes. El capítulo I ilustra los antecedentes del Desarrollo Económico Territorial (DET) así como en la historia y el origen de la ARD en Apurímac.

Los capítulos II y III se centran en la situación actual de la ARD, específicamente se sistematiza la conceptualización de la ARD, los patrones sobre el DET, la gobernanza y las estrategias para el DET desde la ARD, en ese orden.

En el capítulo IV se analiza la proyección de la ARD en el territorio y en el capítulo V los planes de trabajo implementados y/o formulados por la ARD Apurímac.

La sistematización cierra con un capítulo con las conclusiones derivadas del avance y estado actual de la ARD Apurímac, la identificación de los principales aprendizajes y algunas oportunidades de mejora de este proceso en marcha.

Capítulo I: Antecedentes del Desarrollo Económico Territorial y origen de la ARD

1.1 La descentralización y el desarrollo económico territorial

La demarcación política de Apurímac como departamento responde principalmente a intereses de hacendados poderosos de la zona de Abancay quienes veían en la creación del departamento una alternativa para no estar a la sombra (política y fiscal) del Cusco. Los inicios republicanos también se caracterizan por la debilidad o la inexistencia del Estado en la región, lo cual da lugar a un fuerte debilitamiento del control tributario, y a que se fortalezcan poderes locales gamonales que acentúan sus rasgos feudales.

Hacia mediados del siglo XIX se hace manifiesta una crisis regional acelerada por las características del Estado republicano, la cual se evidencia en el repliegue de las haciendas y las comunidades indígenas de los circuitos comerciales, a lo cual se suman epidemias y sequías que generan cuantiosas pérdidas productivas y muertes en la región. Esta crisis alcanza su mayor intensidad en las zonas de mayor producción mercantil. Así, por ejemplo, hacia fines del siglo XIX las haciendas cañeras se extinguen y crece la actividad ganadera, llegando a asumir el otrora importante rol que habían tenido las haciendas cañeras.

Estas particularidades en el origen y evolución de la región se reflejan en la actualidad en la ausencia de una macro identidad apurimeña (Webb et al., 2012), por encima de las identidades subregionales. Más aún, es conocida la rivalidad entre los dos principales centros políticos y económicos de la región: Abancay es el centro político formal, pero Andahuaylas concentra la mayor población de la región, así como el mayor movimiento económico. Esta rivalidad se traduce en ineficiencias en la gestión pública subnacional (en una región cuyo segundo componente más importante del PBI sectorial son los servicios gubernamentales), con cierta alternancia entre agrupaciones políticas andahuaylinas y abanquinas en la conducción de la región (predominando hasta ahora las primeras), y que tienden a favorecer a sus respectivos votantes.

La región presenta dinámicas económicas poco integradas, más allá que Andahuaylas y Abancay sean conjuntamente el eje económico de la región. Por un lado, las provincias de Andahuaylas y Chincheros son la fuente de abastecimiento de Ayacucho (circuito comercial tradicionalmente fuerte) con producción agrícola y ganadera de su valle Chumbao y sus zonas altoandinas. Dichas provincias son las de mayor potencial agropecuario de la región, y esta actividad económica es la más importante en la producción regional. Por otro lado, está la tradicional vinculación económica de Abancay al Cusco, con una ubicación privilegiada respecto de la carretera interoceánica con conexión a Lima (Abancay - Challhuanca - Puquio - Nazca - Lima) y al Cusco, y con una producción agrícola relativamente pequeña de su estrecho valle (Pachachaca).

Por último, desconectadas de ambos circuitos, están las zonas altas del departamento (provincias de Aymaraes, Antabamba, Cotabambas y Grau), con una vocación principalmente de crianza de alpacas en sus punas, actividad tradicional de las comunidades campesinas que enfrenta grandes riesgos y costos, y genera una producción de fibra de baja calidad con fuertes barreras en su articulación al mercado.

La exclusión económica de amplios sectores de la población se manifiesta en la mayor pobreza de las zonas rurales y la problemática agropecuaria: alto riesgo climático y de precios; parcelas fragmentadas y dispersas; ausencia de títulos de propiedad individual y de licencias de uso del agua de riego; ausencia de organizaciones de productores; mayores costos y limitado acceso al crédito, insumos, tecnología de producción, transformación, capacitación y asistencia técnica; ausencia de riego tecnificado e infraestructura de almacenamiento y transformación; bajos niveles de rendimientos y productividad, y baja calidad de la producción; mayores costos de transporte y costos de transacción; y, limitada articulación a los mercados (articulación al mercado abierto, muy poca agricultura de contrato con incumplimiento de acuerdos por parte de los productores y las empresas, asimetrías en la distribución del riesgo que perjudican a los productores).

El problema de exclusión económica se manifiesta también en las mayores barreras que enfrenta la población urbana pobre para articularse a los mercados clave, como los servicios micro financieros, capacitación y tecnología, mercados de productos e insumos, y la falta de capacidades para articularse competitivamente al mercado laboral. A lo cual se añade la vulnerabilidad como problema transversal (shocks externos de mercado, climáticos y otras catástrofes, y shocks internos de los hogares como enfermedad, accidentes y fallecimiento), en el contexto de la ausencia de mecanismos efectivos para la gestión del riesgo: sistema de protección social sumamente limitado (circunscrito básicamente al sistema de salud pública), y ausencia de microseguros para los distintos tipos de riesgos.

A esto se suman procesos de exclusión étnica (cultura, social y política, además de económica) que afectan a la población indígena, reflejados no solo en los problemas descritos, sino en episodios tan lamentables como la mayor intensidad con que regiones como Apurímac fueron afectadas por la violencia política que se dio en el país durante los años ochenta y noventa que generó cuantiosas pérdidas humanas y económicas, y puso de manifiesto la fractura social del país. Como lo enfatiza la Comisión de la Verdad y Reconciliación, esta violencia afectó más a la población pobre, rural e indígena del Perú. (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2004).

El Estado, a nivel central y descentralizado, es un actor importante en el proceso institucional que da lugar a la exclusión que afecta la región y particularmente a los sectores de mayor pobreza, rurales e indígenas. Al interior de la región, es patente la desigualdad en la concentración geográfica de la inversión pública y el centralismo regional. En la comparación interregional, Apurímac muestra menores niveles y calidad de bienes y servicios públicos respecto de otras regiones del país.

A inicios de los 2000, en Perú los procesos de desarrollo económico regional y local adquirieron importancia en el marco de los procesos de descentralización, cuando los gobiernos subnacionales asumieron más funciones y comenzaron, con mayor énfasis, a realizar políticas para resolver los problemas locales. Algunos gobiernos regionales, específicamente los que enfrentaron problemas de economías ilícitas como la coca, intervinieron de forma decidida en la economía, en un contexto generalmente neoliberal a nivel macro que trataba de reducir la intervención en la economía en la mayor medida posible

El proceso de descentralización política, económica y administración de regiones y municipalidades fija competencias en los tres niveles de gobierno y regula las relaciones del gobierno en sus distintos niveles. Entre sus objetivos se enumeran: desarrollo económico autosostenido, cobertura y abastecimiento de servicios sociales básicos, infraestructura social y económica, redistribución equitativa de recursos y potenciación del financiamiento regional y local (Santillana, 2006, p. 6).

En este contexto se da el reciente ingreso de la gran minería en la región, que busca resaltar su condición de “minería moderna”, con mejor tecnología y menor impacto ambiental y social en oposición a la “minería tradicional” (condición que solo podrá verificarse con el tiempo), y que coexistirá con la minería informal de pequeña y mediana escala. Sobre los efectos que pueden esperarse en términos del impulso de la minería al crecimiento de la región, están los posibles encadenamientos hacia atrás en los mercados locales de las zonas en las que operen las minas, la inversión directa de las empresas en infraestructura económica y vía acciones de responsabilidad social, y el financiamiento de inversión pública (nacional y subnacional) con impuestos y regalías mineras.

Sin embargo, es importante que adquiera prioridad en la agenda regional el conjunto de retos relacionados con las capacidades reales de la minería de contribuir con el crecimiento y más ampliamente con el desarrollo de Apurímac: baja capacidad de generación de empleo no calificado; funcionalidad de la infraestructura económica desarrollada por las empresas mineras respecto de las necesidades de la región; capacidades institucionales públicas para una adecuada gestión de los mayores ingresos fiscales, de manera que puedan canalizarse recursos del sector minero hacia el desarrollo de capacidades productivas en otros sectores y hacia políticas sociales para impulsar un crecimiento más inclusivo; comportamientos rentistas de actores privados y públicos, dentro y fuera del ámbito local; externalidades negativas como el desplazamiento de poblaciones, el daño ambiental y los pasivos ambientales, y daños a la calidad de vida de la población; el impacto de las externalidades ambientales en la viabilidad de otras actividades generadoras de ingreso de la población como la agricultura; y el surgimiento de conflictos sociales asociados a estos factores, la demanda de mayor participación en la distribución de beneficios, así como el oportunismo de otros actores con agendas distintas.

1.2 Factores económicos y productivos de la región

La región de Apurímac ha sido históricamente un departamento dedicado a la actividad agropecuaria. En los valles interandinos las tierras con disponibilidad de agua de riego son aptas para cultivos diversos como: el maíz amiláceo, el frijol, la papa, el trigo, la cebada, el palto, el manzano, melocotones y otros. Las zonas altoandinas cuentan con praderas extensas con aptitud para la producción de pastos naturales, para la crianza de vacunos, ovinos, alpacas y camélidos (PERSA, 2009). Asimismo, Apurímac es uno de los departamentos del país que cuenta con grandes reservas en el sector minero, por albergar considerables yacimientos de cobre, hierro y oro.

Hasta el año 2016 la región aportaba el 0,6% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando el penúltimo lugar a nivel departamental (INEI, 2020), siendo los sectores de otros servicios; construcción; y agricultura, ganadería, caza y silvicultura los responsables de generar el 61% del VAB en dicho periodo. Desde el año 2015-2016 la actividad minera

ha crecido exponencialmente, pasando de aportar menos del 10% del VAB en el año 2015 al 53% del VAB departamental en el año 2019.

Los datos del INEI no solo muestran que la región ha sido una de las pocas que ha experimentado mejoras en términos económicos en los últimos años¹, sino que el crecimiento experimentado ha alcanzado niveles poco comunes. El VAB de Apurímac ha crecido un 177% desde 2015 a 2019, superando por mucho a su seguidora, la región de Tacna, quien ha incrementado su VAB en un 16%. Esto ha llevado a que la región avance 10 lugares en el ranking de PIB departamental. Si bien todos los sectores económicos evidencian un importante crecimiento, la performance económica regional es explicada principalmente por la actividad petrolera, gasífera y minera.

Para realizar una comparación entre las ocho regiones incluidas en la consultoría se emplea el Índice de Competitividad Regional de Perú (INCORE) elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE). Este coeficiente evalúa la competitividad regional a partir de 40 indicadores agrupados en seis pilares o áreas:

1. Entorno Económico,
2. Infraestructura,
3. Salud,
4. Educación,
5. Laboral
6. Instituciones.

Además, el Índice considera 25 regiones, al separar Lima, que incluye Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, y Lima Provincias.

La metodología empleada otorga un puntaje entre cero y diez a las regiones según su desempeño en cada indicador. Aquella región con el peor resultado entre las 25 regiones obtiene un puntaje de cero, mientras que a la región con el mejor resultado se le asigna un puntaje de diez.

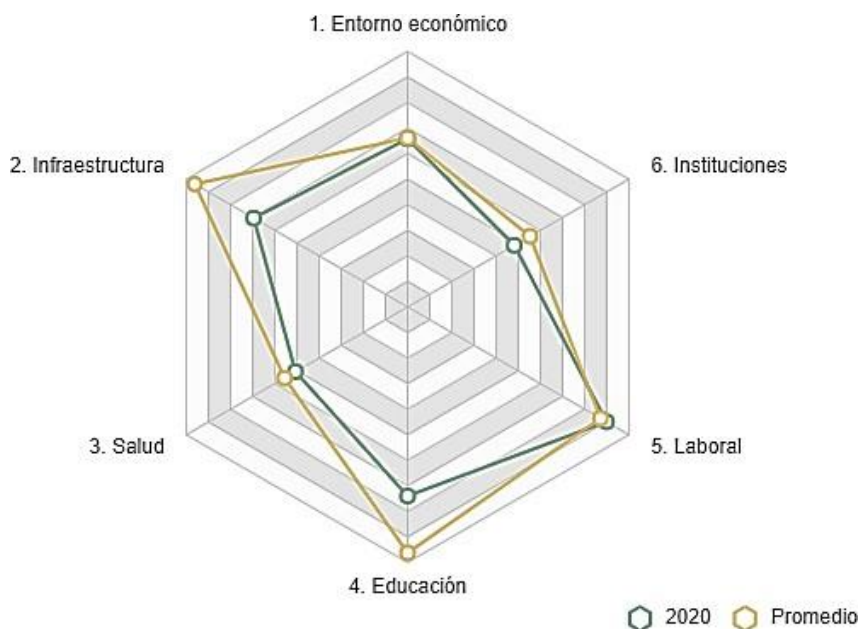
Como se observa en la Tabla 1, la posición relativa de Apurímac en el Índice de Competitividad Regional (INCORE) mejoró considerablemente durante la última década, pasando del puesto 25° (último) a ubicarse hoy en la posición 16°. En el INCORE, 2020) logrando, avanzar cuatro posiciones durante el último año, registro importante a nivel nacional.

En general, respecto a la posición en el ranking según pilares que se muestra en la , la región mejoró en cuatro de los seis pilares y en 18 de los 40 indicadores medidos por el índice. Entre los pilares, destacan el avance de diez posiciones en lo Laboral y en cinco posiciones en Entorno Económico. En el primer caso, la región mejoró en la creación del empleo formal y se ubicó en el primer lugar en dicho indicador, registrando una reducción importante en la brecha de género en ingresos laborales. Mientras que, en el pilar Entorno Económico, avanzó notablemente en el incremento del gasto real por hogar.

¹ De las 27 regiones consideradas por el INEI, 12 han experimentado crecimiento del VAB, dos no han sufrido variación, y 13 han demostrado una caída en el VAB.

Como se observa en la siguiente ilustración, Apurímac destacó en 2020 principalmente por su desempeño en su entorno económico y en lo laboral, y con ello supera al valor histórico de este pilar o área, para la región. En contraposición, en lo referido a la infraestructura y la educación, se observan retrocesos con respecto a los valores previos del indicador.

Ilustración 1: Puntaje por pilares



Considerando a aquellas regiones ubicadas en la zona geográfica de la sierra, y respecto la posición en el ranking según pilares vemos en la Tabla 3 que Apurímac ocupa el tercer puesto general en cuanto a su índice de competitividad regional, luego de Cusco y Junín.

Otro tema importante de destacar es la desigualdad en la distribución del ingreso entre sus habitantes, Apurímac durante los últimos años evidenció algunos cambios y, tal como se indica en la Tabla 4, sobre la evolución de la distribución del ingreso según el coeficiente de Gini², se observa una caída de 9 puntos porcentuales en este coeficiente en la última medición de 2017, esto significa que es la región (de las estudiadas en este trabajo) que redistribuye el ingreso de sus habitantes de manera más equitativa (Castillo, L. 2020).

² El coeficiente de Gini es una medida utilizada para medir la desigualdad en la distribución del ingreso de los de los habitantes de un país o región. El coeficiente de Gini asume valores entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

1.3 Proceso de creación e historia de la ARD

Existen varios hitos en el desarrollo económico territorial que generaron las condiciones para la creación de la ARD de Apurímac. Para “reconstruir” en forma participativa estos hitos utilizamos una herramienta de mapeo denominada “línea de vida” que permite representar los periodos de un proceso destacando sus hechos e hitos principales, para ver cuáles suceden al mismo tiempo o paralelamente, en qué momento de produjeron, cuánto duran y cómo se relacionan entre sí.

La pregunta planteada en el taller fue ¿Cuáles fueron los principales hitos que tuvieron efecto en la dinámica del desarrollo territorial en Apurímac en los últimos 15 años? Los resultados a esta pregunta se muestran en la ilustración 2, y a continuación presentamos la transcripción de los principales acontecimientos identificados por los actores de la ARD en el taller.

Hitos del Desarrollo Económico Territorial entre 2005 y 2020 en Apurímac:

- 2005 proyecto de agua, desagüe y riego
- 2005 impulso a la producción agroecológica orgánica
- 2005 formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Regional
- 2005 marcos normativos que facilitan las inversiones (Sistema Nacional de Inversión Pública)
- 2008 constante inmigración hacia Abancay y Andahuaylas
- 2010 apoyo a cadenas productivas del GORE
- 2011 efecto de los marcos normativos que facilitan las inversiones (Sistema Nacional de Inversión Pública)
- 2011 desatención de las provincias y abandono de las zonas rurales
- 2011 proyectos de inversión e irrigación tuvieron efectos en las cadenas de lácteos y palta
- 2012 profesionales de las tres universidades de la región son promotores del desarrollo
- 2012 infraestructura de riego no sostenible
- 2013 puesta en valor de Choquequirao
- 2015 cooperativas Agrarias inician procesos de certificación orgánica en la cadena de valor de la quinua
- 2015 gestión organizacional con mayor mirada empresarial
- 2015 mayor visita de atractivos turísticos de la región
- 2017 plan Regional de Competitividad
- 2017 inversión en infraestructura vial (interoceánica)
- 2017 cadenas Productivas Agrarias: quinua, garbanzo, etc.
- 2018 proyecto Minero Las Bambas
- 2018 minería artesanal (formal e informal)
- 2019 plan Nacional Minero (Apurímac es considerada la 2ª región con mayor potencial minero)
- 2019 pocos proveedores locales en Las Bambas
- 2019 sectores que priorizar: fibra de alpaca, quinua y palta.
- 2021 construcción de la Vía evitamiento Abancay, para incrementar la eficiencia y rapidez en el transporte de personas y productos entre el norte y el sur de la provincia.

En este sentido existen varios hitos en el desarrollo económico territorial que generaron las condiciones para la creación de la ARD de Apurímac. Desde hace más de una década se realizan en la región proyectos de agua, desagüe y riego, los cuales han tenido efectos positivos en las cadenas de valor agropecuarias, específicamente en palta y lácteos. También desde hace tiempo la región es receptora de una constante migración, lo que sumado a una desatención de las provincias ha generado un abandono de las zonas rurales y una concentración de la migración hacia zonas urbanas como Abancay y Andahuaylas. En los últimos años el GORE ha apoyado a algunas cadenas productivas.

En forma similar a como se identifican los hitos del DET, la línea de vida ayuda a comprender la sucesión de acontecimientos temporales que se dan, su vínculo con el contexto al que responden y cuáles han sido los cambios significativos en el pasado de un grupo o institución y que tienen influencia en los eventos y situaciones del presente proceso de institucionalización en el DET en la región. Los resultados del trabajo de grupos se muestran en la ilustración 5, los cuales transcribimos a continuación.

Hitos de la gobernanza DET

- 2008 comité proconstrucción de la Vía Abancay
- 2011 marca Colectiva Doña Mica (productores de tallarines)
- 2011 plan Bicentenario
- 2013 plan Estratégico Regional Agrario
- 2013 premio Mejor Marca Colectiva Nacional
- 2017 creación de Cooperativa de Productores (COPAGROS – papa)
- 2018 cooperativa Chacra Verde (Anís y otros)
- 2019 conformación grupo impulsor ARD, en junio de ese año
- 2020 cooperativa de Saywite – Quinoa (Comunidad de San Luis)

La creación de la ARD de Apurímac se da en un contexto de expansión económica de la región. Además, se comienzan a percibir los efectos de los marcos normativos que facilitan las inversiones (Sistema Nacional de Inversión Pública), y se observa un incremento en el número de profesionales recibidos de las universidades de la región. Todo esto ha permitido una gestión de las organizaciones con mayor mirada empresarial, al tiempo que se ha aprobado el Plan Regional de Competitividad (2017) y el Plan Nacional Minero (considera a Apurímac como la segunda región con mayor potencial para la actividad) y la construcción de la Vía Abancay. En este contexto se da la conformación del Grupo Impulsor el cual ratifica el rumbo que asumió la región en materia de desarrollo

Proceso de creación de la ARD

Entre los principales hitos que permiten comprender el proceso de creación y la breve historia de la ARD Apurímac, encontramos lo siguiente:

2019: Nuevas autoridades municipales y regionales electas a nivel nacional 2019 – 2022. GORE Apurímac liderada por el gobernador Prof. Baltazar Lantarón. Proyecto ARD llega a la región en el último cuatrimestre de ese año.

Septiembre 2019: Reuniones de trabajo y socialización de la ARD

- Gerente Regional, Raúl Gutiérrez y el Gerente Regional de Desarrollo Económico -GRDE, se comprometen con la implementación de la ARD frente a dos representantes de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros y una representante de la GIZ, en presencia del con el apoyo técnico de la facilitadora de PCM.
- Se provee un espacio de trabajo dentro de la Sub Gerencia de Asuntos Productivos y Servicios.
- Se inician las actividades de instalación de la ARD con el acompañamiento de la facilitadora del Proyecto PCM en el Gobierno Regional de Apurímac

Octubre 2019: Sensibilización y presentación del proyecto de ARD a posibles instituciones miembros del Grupo Impulsor.

- Reuniones de presentación del proyecto en el Comité de Gestión Regional Agraria - CGRA a solicitud de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.
- Se logró sensibilizar a las siguientes instituciones que forman parte del CGRA:
 - ✓ Dirección Regional Agraria
 - ✓ DRA
 - ✓ SENASA
 - ✓ ONG CESAL
 - ✓ PRODUCE
 - ✓ AGROIDEAS
 - ✓ SIERRA EXPORTADORA
 - ✓ DIRCETUR
 - ✓ JUNTA DE USUARIOS DE REGANTES JUDRAS
 - ✓ GERENCIA REGIONAL DE MEDIO AMBIENTE
 - ✓ ANA
 - ✓ SERFOR

Noviembre 2019: Proceso de conformación del Grupo Impulsor

- Inicialmente la ARD difunde estructura de triple hélice: sector privado, la academia, y público. Así la ARD fortalece al CGRA y le da un enfoque más integral.
- De acuerdo con la respuesta y compromiso de las instituciones el Grupo Impulsor se conforma de la siguiente manera:
 1. El Gobernador Regional de Apurímac, quien lo preside
 2. El Rector de la Universidad Tecnológica de los Andes
 3. El Presidente de la Cámara de Comercio de Apurímac
 4. El Representante de la ONG CESAL
 5. El Coordinador del Ministerio de Agricultura Apurímac
 6. El Representante de la Dirección Regional Agraria

La Secretaría Técnica del Grupo Impulsor será ejercida por la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Apurímac, responsable de brindar el soporte técnico administrativo para su funcionamiento con el apoyo de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial.

Diciembre 2019: Presentación de enfoque de la ARD en la región.

- Preparación, difusión y ejecución del “I Seminario internacional de desarrollo económico territorial y Agencias Regionales de Desarrollo” primer trabajo en el marco de la implementación de la ARD, con apoyo intenso de SD PCM, involucramiento del GORE Gerente Regional de Desarrollo Económico, y

participación de algunos representantes de la SD del Consejo de Ministros, la UE, Cooperación Alemana, universidades, Cámara de Comercio de Apurímac y sociedad civil.

- Se emite un informe favorable de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico para conformar el Comité Regional para la creación de la ARD Apurímac (Grupo Impulsor)³ el cual tiene 180 días para convertirse en un Comité Ejecutivo.
- Reunión del Grupo Impulsor de la ARD de Apurímac, para revisar y validar los Términos de Referencia de las cadenas productivas de palta y quinua que se impulsarán desde la ARD, y elaborar el Plan de trabajo del Grupo Impulsor de la ARD para el año 2020, con 17 tareas⁴ (actividades), quedó aprobado.

2020:

Marzo: El trabajo del recientemente creado Grupo Impulsor de la ARD fue muy afectado por la pandemia COVID-19.

Junio: Aprobación del Plan de trabajo 2020. Este plan no logró coordinarse ni complementarse con el Plan de reactivación de la Gerencia DE del GORE, elaborado previamente en mayo.
Se emite la Resolución Ejecutiva Regional – RER, 229-2020, creando oficialmente el Grupo Impulsor (22.0620)

Septiembre Ingreso del Sr., Alfredo Mariño, Asesor Técnico GIZ

Diciembre: Elaboración y aprobación del Reglamento de la ARD (se hizo en la perspectiva de funcionar como Comité Ejecutivo)

- Acciones para la formalización técnica legal de la ARD mediante:
 - Promover la elaboración de otra Resolución Ejecutiva Regional, para reconocer al Comité Ejecutivo (ya no GI) de la ARD.
- Se ejecutó aproximadamente un 20% del Plan de Trabajo

2021

Febrero:

- Aprobación del Plan de trabajo.
- En el 2021 el Grupo Impulsor (Comité Regional) está conformado por:
 - ✓ El Gobernador Regional de Apurímac, quien lo preside
 - ✓ Universidad Tecnológica de los Andes
 - ✓ Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
 - ✓ Universidad Nacional José María Arguedas de Apurímac
 - ✓ Cámara de Comercio de Apurímac
 - ✓ ONG CESAL.
 - ✓ Ministerio de Agricultura en Apurímac
 - ✓ Granja agroecológica Bello Paraíso S.R.L, incorporada como nuevo miembro representante del sector privado.

³ Este informe (29.12.19) más la opinión legal (marzo 2020) son la base de la Resolución Ejecutiva Regional (RER), suscrita por el Gobernador reconociendo la creación del Grupo Impulsor, en junio del 2020.

⁴ Datos obtenidos del informe de Consultoría para acompañar y dar soporte técnico en el proceso de instalación y funcionamiento de las Agencias Regionales de Desarrollo y otras actividades en la región Apurímac. Programa: Buena Gobernanza. Cooperación Alemana al Desarrollo, diciembre 2019.

- La Secretaría técnica del Grupo Impulsor es ejercida por la GRDE.
- En tanto se define la estructura jurídica de las ARD, en Apurímac se implementa una propuesta de acciones para la formalización técnica legal de la ARD mediante:
 - Otra Resolución Ejecutiva Regional, para reconocer al Comité Ejecutivo de la ARD, como instancia de representación, así reemplazaría RER donde se creaba el Grupo Impulsor.
 - Una ordenanza, con alcance técnico político, que es suscrita por el Consejo Regional, que declara **de interés regional la labor de la ARD**. La aprobación del Consejo Regional toma de 6 a 8 meses, además de los procedimientos administrativos requiere que los consejeros deben estar bien informados para que la aprueben. La ordenanza complementaría a la RER, la segunda que esperan se emita para reconocer al Comité Ejecutivo de la ARD.

En líneas generales la creación de la ARD Apurímac ha implicado el trabajo conjunto de todos los sectores. Por parte del sector público, la Dirección Regional Agraria (DRA) y la Gerencia Regional de Desarrollo Económico han sido los principales impulsores de la Agencia desde sus inicios, aportando la visión integral que solo el Estado puede dar e integrando las funciones de la ARD a las iniciativas ejecutadas por el GORE.

En representación del **sector privado**, la Cámara de Comercio de Apurímac (CCA) ha participado desde la primera reunión y ha puesto a disposición de la ARD los espacios de trabajo que posee. Además, la CCA ha apoyado en lo solicitado por la ARD acompañando, brindando asistencia y socializando los avances entre sus socios. A inicios del 2021 se ha integrado en forma muy activa una empresa del sector de la agricultura agroecológica que, por la naturaleza de su trabajo, es sensible y aporta a la agenda el enfoque ambiental en el desarrollo productivo.

El **sector académico** de Apurímac ha estado presente desde los inicios de la ARD en forma activa. La academia espera que la ARD pueda orientar el proceso de innovación en la región, a través de la priorización de las investigaciones que, en la actualidad, cada unidad académica realiza independientemente de las necesidades de la región.

Las organizaciones de la **sociedad civil** entrevistadas informan que han apoyado a la ARD desde el inicio con la intención de formar parte del proceso de construcción del espacio de articulación. La intención de estos actores es aportar asistencia técnica y ser puntos de articulación entre empresas, cooperativas, GORE, Gobiernos Locales y Cooperación Internacional.

1.4. Rol del Gobierno central y la cooperación al desarrollo

El proyecto de creación y fortalecimiento de las ARD en las regiones seleccionadas ha sido fuertemente impulsado por la PCM, contando con el apoyo permanente de la cooperación alemana y la española. Y desde el territorio, se involucró con éxito a los Gobiernos Regionales, específicamente a las Gerencias de Desarrollo Económico.

En esta primera etapa, como es lógico, se puso énfasis en la fase de conformación de la ARD, en la convocatoria e integración de los actores representantes de las hélices del

desarrollo. El esfuerzo estaba centrado en la sensibilización, el involucramiento y compromiso de los actores regionales, y a pesar de que la PCM puso un esfuerzo especial en estas tareas, a la fecha aparece es aún es insuficiente. Todavía se necesita internalizar más el enfoque por parte de los actores.

Otro aspecto que también influye en esta situación es el cambio de las autoridades que participan en su gestión desde el sector público, así como la rotación de quienes representan a los actores involucrados en la ARD, por ejemplo desde la Academia y las Cámaras de comercio.

Cabe destacar que aunque en el discurso inicial de la SD PCM en Apurímac se difundía la necesidad de involucrar a las 3 hélices de desarrollo (sector público, privado y academia) la ONG CESAL se involucró en esta iniciativa toda vez que su trabajo en el territorio es de larga data con presencia marcada en una de las cadenas de valor de alto crecimiento en los últimos años. Aunque la naturaleza de la ONG es ser una organización o entidad privada, su principal distintivo es ser una organización sin fines de lucro y representa muy bien a la sociedad civil de cooperación al desarrollo, correspondiendo por tanto a la 4ta hélice del desarrollo.

Un aspecto que ha influido en la dinámica actual de la ARD Apurímac es que, desde el intenso impulso inicial de la PCM a la fecha, no se ha haya definido una figura jurídica para la ARD, los actores tienen dudas o consideran que fue una falencia desde la creación del proyecto ¿Sería a un Comité, una asociación civil? En el proceso se decidió que cada ARD decida lo más conveniente considerando el marco de acción técnico legal de su región, a la luz del marco nacional formulado por la PCM para la creación de las ARD.

Y en este sentido, para evitar controversias y roces internos entre los actores de las hélices, y para que no perciban que están supeditados a la dirección del sector público, en la ARD Apurímac se continúa gestionando los procedimientos administrativos existentes en el marco del GORE. Uno de ellos es que la ARD logre el reconocimiento formal (vía una ordenanza) como entidad de interés regional. Esto no implica incluir a la ARD en la estructura orgánica del GORE, sino que se reconoce la importancia de su existencia, como espacio autónomo. En esta tarea también destaca la asesoría técnica proveniente de la cooperación alemana en los territorios.

En cuanto al proceso de construcción de las EDIR, en Apurímac al igual que en la mayoría de las regiones, hay insuficiente claridad entre las fases 1 y 2; la selección de los sectores y la priorización las cadenas de valor más específicas han ayudado formalmente a lograr mayor definición de las estrategias a seguir en la región. Sin embargo, junto las dudas acerca de la formalización de las ARD y las EDIR se percibe que este proyecto constituye un proceso que ha demandado -y seguirá demandando- ajustes sobre la marcha, generándose las oportunidades de obtener importantes aprendizajes que pueden ser fuentes de reflexión crítica y mejoras.

Capítulo II: Conceptualización de la ARD y patrones sobre el DET

2.1. Finalidad de la ARD

Se observa un relativo consenso entre los actores sobre la finalidad de la ARD en la región. Entre los principales objetivos que se le atribuyen a la Agencia se encuentran:

- Potenciar las cadenas productivas priorizadas a través de la incorporación de valor agregado. La ARD debería realizar esfuerzos para fortalecer a las asociaciones de productores y cooperativas con el fin de potenciar los eslabones de las cadenas productivas principales.
- Contribuir en la planificación del desarrollo económico y social de la región. En este sentido la ARD debe constituirse como un espacio de diseño de políticas que prioricen el crecimiento. Para tener éxito deben participar todos los sectores, incluyendo a la academia, a través de su rol de investigación para el desarrollo.
- Coordinar las investigaciones en la región, orientando a éstas hacia el desarrollo de nuevos productos que alcancen sistemas productivos estandarizados y nuevos mercados.
- Articular grandes proyectos, algunos de ellos vinculados con la Cooperación Internacional.

Observamos que no hay manifestación respecto a cómo la ARD podría lograr que las divisiones entre la capital Abancay y Andahuaylas, destacada por su mayoritaria actividad productiva se disuelvan. Tampoco hay énfasis acerca del desarrollo económico sostenible que podría orientar el rol de la ARD.

2.2. Conceptualización dinámica de la ARD, lo esperado vs lo logrado

Como se ha visto en los capítulos anteriores, la ARD de Apurímac se encuentra en fase de creación, y hasta el momento ha dado pequeños pasos hacia el logro de los objetivos.

Las funciones del Grupo Impulsor⁵ son las siguientes:

- Formular una propuesta de creación de la ARD.
- Proponer una estrategia de desarrollo económico de acuerdo a la realidad del departamento, con énfasis en el desarrollo económico productivo y la innovación.
- Presentar un informe final que contenga la propuesta de creación de una ARD y una propuesta de estrategias de desarrollo económico.

⁵ Formalmente sigue siendo Grupo Impulsor hasta que se emita otra RER de reconocimiento del Comité Directivo de la ARD.

Para el cumplimiento de los objetivos de la ARD, en febrero de 2021 se aprobó el Plan de Trabajo el cual cuenta con un total de 21 actividades a realizarse durante este año por los integrantes del Grupo Impulsor.⁶

Logros

Desde el **sector privado** se remarca que no existen antecedentes similares de trabajo articulado en la región, refiriéndose especialmente a plataformas que permitan la interacción entre entidades del sector público y privado. En este sentido el **sector privado** y el **sector público** afirman que el haber logrado un espacio de diálogo y el desarrollo de un plan de trabajo participativo es un logro en sí mismo.

Representantes de la **sociedad civil/cooperación internacional** valoran positivamente la conformación de un Grupo Impulsor, el cual ha establecido una dinámica de reuniones sobre las que se avanza.

Entre los logros también se destaca el trabajo de mapeo de los actores de cadenas productivas, el cual da a conocer cuáles son las principales organizaciones de productores de las cadenas de valor de anís, cuy, camélidos sudamericanos, lácteos, miel, palta, papa nativa y quinua.

El proceso de conformación de la ARD que se viene gestando hace 3 años en la región, le ha permitido tener bases sólidas, cuenta con un Reglamento y plan de trabajo 2021 aprobado, y se refuerza con la incorporación de tres nuevos miembros recientemente

Limitaciones

Como se dijo anteriormente, la región de Apurímac carece de una tradición de trabajo articulado entre los actores de las cuatro hélices. Según representantes del sector académico esto puede significar un limitante al impacto generado por la ARD, ya que: *“no se conoce cuáles son los jugadores en el campo del desarrollo de la región”*

Las principales limitaciones que tiene la ARD para promover el desarrollo de su territorio, tienen que ver, según la percepción de algunos actores, con la falta de compromiso para agilizar el proceso de implementación de algunos acuerdos. Representantes de entidades de la **sociedad civil/cooperación internacional** advierten que algunas actividades son de larga maduración, que podrían quedar solo como buenas intenciones. El **sector público** cree que si no se obtienen resultados concretos en el corto plazo las instituciones que hoy conforman el Grupo Impulsor pueden verse desalentadas y abandonar la ARD.

Por otro lado, algunos entrevistados alegan que las medidas de aislamiento dispuestas a raíz de la pandemia por COVID-19 han afectado negativamente el cronograma de actividades de la ARD. Sin embargo, otro grupo de entrevistados opina que las condiciones actuales suponen un contexto propicio para que los miembros del Grupo Impulsor se dediquen a pensar el futuro del desarrollo económico de la región.

Desde la academia se destaca la falta de visión sobre la importancia del sector privado para lograr el desarrollo económico de la región. En esta línea se remarca la importancia de promover la asociatividad y la creación y/o fortalecimiento de mesas técnicas entre los

⁶ Se incluye el PT 2021 en el Anexo 2

productores de las principales cadenas de valor de la región. Se remarca además que existen sectores mayoritarios donde resulta difícil implementar cambios significativos. Un ejemplo de esto son las comunidades campesinas, quienes en ocasiones basan sus sistemas productivos en técnicas provenientes de tradiciones ancestrales. Lograr adaptar los planes de desarrollo de nuevos sistemas productivos a la realidad de las comunidades constituye una tarea difícil que debe ser abordada por la ARD. También se debe trabajar en la sensibilización de estas iniciativas, enfatizando en los beneficios de realizar las adaptaciones de los modelos productivos.

El sector público también destaca la importancia de contar con una única visión del objetivo de la ARD, ya que actualmente sus miembros poseen distintas expectativas sobre las metas que deberían guiar el accionar de la Agencia en el territorio. De igual manera resulta necesario definir cuál es el rol de cada uno de los miembros, de manera de no duplicar esfuerzos y fijar instrumentos de monitoreo y rendición de cuentas.

2.3. Sectores económicos y estrategias de la ARD en el DET

Una estrategia principal de las ARD es apoyar en la priorización e implementación de las principales cadenas de valor en su región, en el marco de su EDIR.⁷ Apurímac al igual que las otras regiones del proyecto piloto, ya ha culminado la fase de selección y priorización y las cadenas de valor que obtienen el mayor puntaje en este proceso son el de la quinua, fibra de alpaca y la palta (GRADE, 2021). Debe destacarse que en la selección de las cadenas se consideraron su potencial de innovación, potencial de economía circular y la equidad de género, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1: Estrategias innovación, ambiente, género

Cadena	Innovación	Economía Circular	Género
Quinua	Principales desafíos: - Falta de equipamiento e infraestructura. - Falta de capacitación - Buenas Prácticas de Manejo - Ineficiencia en el control de plagas. - Ausencia de riego tecnificado. - Ausencia de análisis de suelos.	- Aprovechamiento del tallo y hojas de la quinua. - Utilización de la saponina (principal residuo de la quinua)	Involucramiento de la mujer en la producción.
Fibra de alpaca	Principales desafíos: - Incorporar valor en el producto. - Falta de equipamiento e infraestructura.	Manejo sostenible de los ecosistemas donde se crían y	Involucramiento de la mujer en la producción.

⁷ La EDIR es una estrategia de innovación para el desarrollo económico regional, la especialización inteligente y la competitividad en un territorio específico. Implica focalizar los limitados recursos en potenciar cadenas productivas con amplias ventajas competitivas globales, sobre la base de la innovación y la sostenibilidad que permitan mejorar la competitividad regional (PPT ARD: Proyecto “Desarrollo Económico Sostenible y promoción de las Pymes a nivel subnacional cadenas de valor priorizadas”, marzo, 2021)

	▪ Falta de capacitación. ▪ Mejorar el acceso al crédito. ▪ Asociatividad incipiente	alimentan las aplasas. ▪ Biogas y biofertilizantes ▪ Textiles reciclados	
Palta	Principales desafíos: ▪ Limitado acceso a material vegetativo de calidad. ▪ Deficiencia de riego tecnificado. ▪ Falta de equipamiento e infraestructura. ▪ Falta de capacitación. ▪ Baja obtención de certificación de productos. ▪ Manejo fitosanitario inadecuado	▪ Productos cosméticos a base de aceite de palta.	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.

Fuente: Elaboración propia en base a GRADE 2021

Los enfoques estratégicos para el DET referidos a temas ambientales y de género tienen diferentes formas de comprensión y, probablemente también, de importancia para los representantes de los actores participantes en la ARD.

Desde el **sector privado** alegan que la cuestión de género es un problema coyuntural, que escapa al poder de la ARD, y que para incorporar el enfoque de género en la Agencia podría incluirse a una ONG que represente a mujeres dentro del Grupo Impulsor.

Desde la **academia** informan que no se ha tratado el tema hasta el momento, pero que “*va a caer por su propio peso*”. Para esto es necesario que la ARD tenga contacto con los grupos vulnerables.

En cuanto a la temática ambiental, desde el **sector público** manifiestan que existe “*interés ambiental*”, como consecuencia de la implementación de sanciones por parte del GORE, sin embargo, aún prevalece la práctica de quema como forma de eliminar el rastrojo y ampliar la frontera agrícola.

El representante del **sector privado** reclama que la temática ambiental no ha sido abordada en profundidad, y que debería incluirse en la agenda de la ARD. Por otro lado, desde la **academia** indican que el desorden en el que se desarrolla la actividad minera impide el desarrollo agrícola en determinadas áreas por la contaminación de fuentes de agua. En este sentido, se debería dar el involucramiento de la ARD con el objetivo guiar a los actores para el ordenamiento territorial.

Como se observa, los aspectos de interculturalidad no son explícitos en las estrategias de cadenas de valor en Apurímac y tampoco en la conformación, labor y estrategias de la ARD, siendo que su impacto en el desarrollo es incuestionable, tanto por la diversidad de la estructura económica de las diferentes zonas como las valoraciones socio culturales que definen exclusiones entre sí. Las comunidades nativas y el enfoque de género están

prácticamente invisibilizadas en las estrategias de la ARD, o en todo caso se vincula a temas sociales que se cree erróneamente que deben ser trabajados por las ONG, y que poco tendrían que ver con el aparato productivo y el DET de la región.

Como se ha manifestado, solo organizaciones de la sociedad civil/cooperación internacional y la academia integran algunos elementos del enfoque de género en sus proyectos, pero no necesariamente esto se traslada a la ARD como tal. En cuanto a la cuestión de género, esta se conceptualiza como fomento a la participación de mujeres en el trabajo productivo; sin analizar las condiciones socio económicas en que se da este involucramiento, sus niveles de representación organizativa, el acceso a los recursos ni el poder de decisión sobre estos, todo lo cual se relaciona, como es lógico, con la competitividad de los territorios.

2.4. Caracterización de la ARD

La ARD Apurímac se define como un ente independiente del Estado, es decir no se aspira a anclar la ARD al GORE, sino que busca el reconocimiento y acreditación por parte del GORE de Apurímac, mediante ordenanza regional.

Las funciones encargadas a la ARD Apurímac, se financian con cargo al presupuesto institucional de las instituciones integrantes, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público. Es decir, cada integrante asume los gastos que pudiera generar el ejercicio de las funciones de sus representantes.

La ARD Apurímac puede contar con el apoyo de la cooperación técnica y financiera para la realización de sus objetivos, por parte de entidades públicas o privadas para contar con estudios especializados como soporte a las funciones encargadas, sin que ello implique la capacidad de administrar recursos.

De acuerdo al Reglamento Aprobado, la ARD es un comité que se constituye como un espacio de concertación entre las entidades del sector público, privado, sociedad civil organizada y la academia de la región Apurímac, que tiene por finalidad identificar, priorizar y proponer planes, proyectos, políticas, estrategias, entre otros en materia de desarrollo económico, social, ambiental, innovación y competitividad, proponer acciones vinculadas a dichas materias y promover su ejecución a fin de coadyuvar al desarrollo territorial de la región Apurímac.

La ARD se puede caracterizar como dinámica e incremental, en cuanto a su proceso de involucramiento de actores e implementación de estrategias de innovación en las cadenas priorizadas. En el 2020, se han realizado diagnósticos territoriales y priorizado cadenas productivas.

Capítulo III: Gobernanza y estrategias para el DET desde la ARD

La gobernanza territorial y las estrategias de la ARD para el DET están vinculadas y juegan un rol importante en la labor de la ARD Apurímac. A continuación, se muestra cómo la participación de actores y las redes fueron concebidas inicialmente, y qué discusiones se están realizando alrededor de estas temáticas en la actualidad.

3.1. Participación de actores y agentes en la innovación y competitividad del territorio

En el marco de la asesoría técnica de GIZ, se elaboró un mapeo de los actores que conforman el ecosistema de actores de la ARD Apurímac, el cual permite ubicar a los actores de las 4 hélices según las categorías de actores clave, actores primarios y actores secundarios, según se muestra en la ilustración 4.

En el proceso dinámico de involucramiento de los actores locales este mapeo ayudó para identificar quiénes pueden participar y en qué orden: primero se terminará de capacitar a los actores del primer círculo, más cercanos a la ARD. Así, la secretaria técnica de la ARD convoca a los grupos de trabajo (mesas técnicas) para avanzar en las agendas y planes previstos. En el primer círculo se encuentran principalmente actores del sector público (GRDE, PCM, MIDAGRI, DRA), la Cámara de Comercio, la ONG CESAL y las universidades (UTEA, UNAMBA y UNAJMA). El resultado del mapeo logrado y su utilización nos sirve como punto de arranque para analizar el mapeo de actores desde otro enfoque, para comprender el nivel de participación y reconocimiento de los actores en el desarrollo territorial de la región.

Para este fin, utilizamos una metodología participativa denominada Análisis CLIP (Colaboración, Legitimidad, Interés y Poder) que nos permite crear perfiles de las partes involucradas relacionados a un problema, una acción, una red de actores o una organización. La herramienta CLIP clasifica a los actores relevantes de la ARD de acuerdo con 1) su poder, 2) su interés, 3) su legitimidad y de esta forma podemos identificar las relaciones existentes de colaboración y conflicto.

El proceso de trabajo sigue la siguiente secuencia:

- A. Cada actor se ubica en el mapa según la cercanía de trabajo con la ARD, dentro del entorno más cercano a la ARD o más distante. También opina sobre la ubicación de los demás actores de las 4 hélices, la ilustración 5 muestra el resultado de esta etapa del trabajo.
- B. Seguidamente cada actor asigna votos⁸ a cada actor que figura en el mapeo.
- C. Se hace tres ruedas de votación, para cada una de las tres preguntas:
 1. Qué actor tiene más interés en la ARD?

⁸ El número de votos se calcula según la regla de Pareto.

2. ¿Qué actor tiene legitimidad, es decir reconocimiento y representatividad en el territorio?
3. ¿Qué actor tiene poder, para afectar en forma positiva o negativa el funcionamiento de la ARD?

Luego de las votaciones respectivas, se ubica en un diagrama a los actores según los criterios en que destacan, definiéndose así los perfiles que pasamos a analizar a continuación, según se muestra en la ilustración 6.

Se observa que los actores dominantes pertenecen al primer círculo, más cercanos a la ARD (Cámara de Comercio, PCM, GRDE y DRA). Estos presentan al mismo tiempo legitimidad, interés y poder para reforzar el papel de la ARD Apurímac. Lo que se puede deducir es que hay una presencia amplia de actores principalmente del sector público dentro del círculo interno de la ARD Apurímac.

La ONG CESAL, UTEA, y UNAMBA poseen interés y legitimidad, mientras que la Granja Bello Paraíso solo posee un fuerte interés. El caso del MIDAGRI y DIRCETUR resulta particular ya que los participantes al taller consideran que las dos instituciones poseen débil interés, poder y legitimidad. La percepción es que hasta el momento se han involucrado poco y se espera que esto cambie en el tiempo incrementando su participación en las decisiones de la ARD.

En cuanto a la legitimidad, además de MIDAGRI y DIRCETUR se destaca el SENATI, una institución educativa de la Sociedad Nacional de Industrias con sede en Andahuaylas y Abancay. Por último, SENASA y la Municipalidad Provincial de Abancay (MPA) cuentan con limitado poder, el cual no es suficiente aún para influir en las decisiones de la ARD. Estas instituciones son reconocidas como entidades con poder pasivo, ya que poseen poder, pero no tienen legitimidad ni tampoco han mostrado un interés sólido y sostenido para poder apoyar el desarrollo de la ARD.

Algunas entidades que no obtuvieron votos ni en poder, ni en interés ni tampoco en legitimidad, fueron las municipalidades de Ahuayro, Chancas y Chincheros, como así tampoco han sido seleccionadas las comunidades campesinas. Entre los actores del sector público tampoco se ha priorizado a la DIREPRO, INIA, ni COREMYPE.

Entre los actores del sector privado que no presentan poder, interés ni legitimidad se encuentran la Cooperativa de quinua Machu Picchu, Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Campo Verde de José María Arguedas (CASMUCAV), Sociedad Peruana de Alpacas y Llamas Registradas (SPAR Apurímac), COOPSUR, y la Cooperativa Agroindustrial Tierra Andina Apurímac (CATAA).

El taller permitió elaborar hipótesis, y en las entrevistas se profundizó el análisis de la participación de los actores y se resaltaron entidades que no necesariamente han estado en la mira de la ARD en el primer mapeo. Entre estas se encuentran las municipalidades y las cooperativas que nuclean a productores de las diferentes cadenas productivas de la región. Los entrevistados del sector público remarcan la necesidad de involucrar a el INIA, el MIDAGRI y el SENASA dentro del núcleo de trabajo de la ARD.

Existen actores con perfil muy bajo en las reuniones de la ARD, como la academia; por ello, la ARD actualmente está impulsando a la universidad para que asuma un mayor rol en temas de innovación y emprendimiento.

Asimismo tampoco se han incluido en el análisis de los participantes a las empresas mineras, que en la actualidad son grandes impulsoras del crecimiento económico de la región, pero que generan poco empleo local, excepto el de mano de obra poco calificada para los trabajos iniciales.

3.2. Estrategias de sostenibilidad

En esta sección, se tendrá una mirada a la sostenibilidad de la ARD en el tiempo y las reflexiones sobre cómo lograr una institucionalidad sólida y gobernanza, así como fondos suficientes para sostenerla.

La gobernanza implica la participación de los actores clave del territorio, principalmente del sector privado, para garantizar la sostenibilidad de la ARD.

Como se detalló anteriormente, la ARD de Apurímac obtiene los recursos necesarios para sus actividades de aportes de los miembros del Grupo Impulsor. Esto les brinda autonomía con respecto a los vaivenes políticos, sin embargo la hace vulnerable ante la salida de alguno de sus miembros. Por este motivo, todos los representantes de las entidades del Grupo Impulsor concuerdan que se hace necesario la obtención de resultados inmediatos para no desalentar a los miembros e incentivar a nuevos interesados.

Hasta el momento no se ha elaborado una propuesta de sostenibilidad financiera de la ARD, como así tampoco se ha diseñado una propuesta de gobernanza territorial, como si lo han hecho otras regiones.

Entre las actividades que podrían ayudar a alcanzar la sostenibilidad financiera se encuentran el desarrollo de proyectos por parte de la Agencia, para lo cual resulta fundamental generar convenios de trabajo conjunto con las universidades. Continuar el proceso de construcción de la marca Apurímac también resulta de interés, ya que el trabajo se encuentra iniciado y permitiría obtener resultados en el corto o mediano plazo. Fortalecer a cooperativas y asociaciones permitiendo acceder a mercados de mayor valor agregado podría significar una fuente de financiamiento extra para las actividades de la ARD, para lo cual se pueden tomar como ejemplo las experiencias de otras ARD en el mundo.

Los entrevistados concuerdan en que, para sostener el proceso de institucionalización y desarrollo de la ARD, resulta necesario mejorar la comunicación, haciéndola más clara en cuanto a los objetivos y metas que se plantea la Agencia, de forma que la población en general y los interesados en el DEL en particular, puedan entender el rol que comienza a ocupar la ARD en el territorio y puedan acompañarla en el proceso.

3.3. Avances y obstáculos para el trabajo en red en el territorio

El trabajo en red de la ARD es un tema importante en la región de Apurímac. Como se ha visto más arriba, la región carece de una tradición de trabajo asociativo que genere sinergias entre el sector público, la sociedad civil y el sector privado en el tiempo.

Mirando la problemática de la asociatividad, el trabajo en redes y sus beneficios son uno de los temas principales de la ARD Apurímac. El trabajo en red debe ser horizontal, no con un enfoque desde arriba, sino son los propios actores auto convocándose de una manera más integral y sistémica.

La crisis actual de la pandemia y los fuertes problemas que ha causado en muchos sectores económicos ha obligado a que muchos representantes de las entidades que conforman la ARD deban dedicar mayor tiempo a cuestiones particulares de su organización, quitándole tiempo de trabajo a la ARD. El GORE elaboró un plan de reactivación económica antes que la ARD culminara el suyo en junio del 2020, y por las dificultades descritas, los actores de la ARD no realizaron niveles de coordinación, de tal manera que la ARD avanzó en forma autónoma logrando implementar aproximadamente el 20% de lo planificado el año pasado.

Las personas entrevistadas de la sociedad civil/cooperación internacional sienten que aún existen muchas políticas sectoriales que no necesariamente están coordinadas a nivel nacional. El rol de la ARD sería apoyar más en el ordenamiento de las políticas nacionales, y a tener una mirada más territorial. El modelo de la ARD no nació en las regiones, sino se considera como un modelo traído desde arriba (desde Lima).

Otro desafío importante es el involucramiento de todos los actores, en especial la del sector privado en las redes de gobernanza territorial. Por ejemplo, los CITEs de las cadenas priorizadas podrían solicitar a la ARD la implementación de una agenda regional, p.ej. en el desarrollo de fibra de alpaca. Sin embargo, como los procesos del sector público suelen ser largos y a la vez inestables, algunos privados no parecen ver aún el valor agregado de participar en la ARD.

Capítulo IV: Proyección de la ARD en el territorio

En los capítulos anteriores, se ha analizado tanto la historia de la ARD, como su situación actual. Este capítulo se enfoca en la proyección de la ARD en el territorio hacia el futuro.

4.1. Visión del desarrollo económico regional y gobernanza

Los actores principales de la ARD están conscientes de la fuerte vocación agrícola que posee la región, y están comenzando a considerar la incorporación de factores de la sostenibilidad ambiental y social en este sector. Así, la priorización de las tres cadenas más relevantes para la EDIR ha culminado con la selección de las siguientes: quinua, fibra de alpaca y palta como las que tienen el mayor potencial innovador, de economía circular y de enfoque de género.

Sin embargo, aún no se logra romper la lógica de cadenas aisladas que ha prevalecido históricamente, la cual no concibe la integración de aspectos de cadenas cruzadas, como el turismo vinculado a las actividades de agricultura, o las actividades textiles y alimenticias como proveedoras de la industria minera.

En el primer taller con los actores locales, se recogieron también sus ideas sobre la visión del futuro de la ARD Apurímac, dichos resultados se muestran en la ilustración 7. Transcribimos las siguientes contribuciones de los participantes sobre la ARD al 2025:

- Se constituye en un organismo de integración regional
- Obtiene persona jurídica
- Propone proyectos de energías renovables (industrias verdes) con visión sostenible
- Consolidada. Gestionando con todos los actores que intervienen en la economía de Apurímac
- Reconocida institucionalmente
- Gestiona centros de innovación productiva y transferencia tecnológica
- Tiene injerencia en los planes de desarrollo de los distintos distritos
- Las áreas de Desarrollo Económico Local generan proyectos
- Coordina el desarrollo en toda la región

Además de la visión institucional de la ARD, se mencionaron cuatro bloques de temas, vinculados a: i) CITEs, ii) Turismo, iii) Cadenas de valor priorizadas, iv) minería.

- En el bloque CITEs se pretende que el GORE inicie las actividades para la conformación de un CITE agropecuario de granos andinos, trabajo que ya se ha iniciado por parte del Estado. En segundo lugar, existe la necesidad de que los CITEs impulsen un proceso innovador que genere patentes que contribuyen al cambio y al mejoramiento de las condiciones de vida.
- En los temas relacionados al turismo el desafío radica en lograr que Apurímac se convierta en la puerta de entrada a Choquequirao, como así también en que se diagramen circuitos turísticos que revaloricen los atractivos culturales y naturales de la región, como el circuito del Cañón de Apurímac.

- Con respecto a las cadenas de valor priorizadas se espera en el corto plazo promover proyectos de innovación tecnológica para potenciarlas, lo que permitirá elevar las cadenas de quinua, fibra de alpaca y palta a niveles competitivos. Además, se pretende otorgar importancia al proceso de investigación de nuevas cadenas productivas y, de esta manera, se espera que en los próximos años las organizaciones de productores de estas cadenas productivas podrán mejorar su calidad de vida.
- En los temas relacionados con la minería, se espera lograr un mejor aprovechamiento de la minería para el DEL. Para esto es necesario implementar estrategias para lograr formalizar la minería artesanal y fortalecer a las pymes locales para que se conviertan en proveedoras de las grandes empresas mineras.

La economía de Apurímac ha cambiado sustancialmente su estructura desde 2016, debido al crecimiento del sector minero e inicio de la producción comercial de la minera Las Bambas. El impacto de este aporte fue tan grande que, en 2017, el sector minero llegó a representar más de la mitad del VAB de la economía apurimeña, seguido por el sector construcción y el agropecuario.

Si bien el sector económico que dinamiza a Apurímac es la minería, es en realidad el sector agrícola el que emplea al 57,5% de los trabajadores de la región. Este sector se desarrolla, en su mayoría con tecnología tradicional. No obstante, algunas zonas han conseguido la adopción de nuevas tecnologías, lo que les ha permitido mejorar los niveles de producción y rendimientos de los cultivos.

Por el lado de las manufacturas asociadas a la agroindustria, resaltan las que se dedican a la producción de licores derivados de miel, coca y caña de azúcar (aguardiente), principalmente en la provincia de Andahuaylas (distritos Chicmo y Talavera) y Chincheros (distrito Uripa). Adicionalmente, se hacen presente los productores lácteos, de panadería, elaboración de manjares, mermeladas y tallarines en la provincia de Abancay y Andahuaylas. Estas empresas se desarrollaron en base a la transformación de los productos de sus propias localidades (BCRP, 2017), y han sido impulsadas por el programa Sierra Exportadora.

Cabe destacar que la visión de los actores respecto a la ARD coincide en que para mejorar la institucionalidad de la ARD resulta necesario dotar de personería jurídica a la Agencia. Una vez reconocida por todos los actores de la región la ARD podrá colaborar en la gestión de CITEs, tener injerencia en los planes de desarrollo de los distintos distritos, generar proyectos, atraer inversiones y coordinar el desarrollo económico regional.

4.2. Desafíos para la ARD

Mirando los desafíos de la ARD en el futuro, los actores entrevistados destacan que uno de los principales retos consiste en obtener resultados visibles rápidamente. Si esto no ocurre puede que varias instituciones se retiren del Grupo Impulsor. Este hecho se refuerza debido a la poca costumbre de trabajar asociativamente o en forma colaborativa en la zona, lo cual ofrece grandes beneficios, pero por lo general requiere periodos considerables de tiempo.

Con relación a esto representantes del **sector privado** comentaban:

“Aún nos vemos como competidores y no como aliados. Este es un hueso duro de roer”. Se hace necesario demostrar de manera efectiva cuáles son los beneficios de la asociatividad, para lo que se requiere un plan comunicacional que aborde este desafío.

El hecho de que sea electo un gobierno que posea otra visión de la ARD también es un riesgo importante. Frente a un cambio de gobierno se teme que todo el proceso de las ARD a nivel regional se abandone, ya que, si bien el GORE no tiene la capacidad de eliminar a la ARD, sin su impulso y participación se haría imposible continuar avanzando en la dirección asumida.

La pandemia por COVID-19 ha significado un importante desafío para la región y para las actividades de fortalecimiento de la ARD. En la economía, la limitación a la libre movilidad ha generado incrementos en los precios, lo cual ha significado un incremento en los costos de los pequeños productores, tanto de materias primas como de sueldos y jornales, que se han visto reducidos en muchos casos hasta en un 50%. Por otro lado, el mercado se ha visto afectado gravemente al verse reducida la demanda interna y externa de sus productos. El nuevo contexto ha obligado a reasignar recursos por parte de todas las instituciones que conforman la ARD, desviando la atención sobre la Agencia y limitando el compromiso que tenía cada uno de los integrantes del Grupo Impulsor.

La sostenibilidad financiera también es un desafío para la viabilidad operativa de la ARD. Debe contar con un presupuesto propio para que pueda recoger y canalizar propuestas para el desarrollo de la región.

Finalmente, otro desafío es materializar las políticas regionales en las provincias y distritos de la región, pero aún no se tiene claro cómo involucrar a los gobiernos locales en este proceso.

Capítulo V: Planes de trabajo formulados e implementados por la ARD

Desde inicios de 2021 la ARD Apurímac cuenta con un plan operativo anual, que involucra el accionar de actores de las 4 hélices. Cabe destacar que este año se espera la validación de la ARD como organismo regional y el reconocimiento de las actividades de la ARD por el Consejo Regional mediante una ordenanza.

Para el año en curso se espera lograr lo siguiente⁹:

- La implementación de una estrategia de comunicación, para la cual se espera vincular a la ARD con la oficina regional de comunicación del GORE, la oficina de comunicación de la DRA, y contar con un medio propio de participación en redes sociales.
- La retroalimentación del curso de la UIM “los retos del enfoque del desarrollo territorial para la reactivación económica por el impacto del COVID 19”.
- El fortalecimiento y/o conformación de mesas técnicas¹⁰ y la consecuente elaboración e implementación de planes de acción de las cadenas productivas priorizadas, para lo que se espera contar con instancias consultivas y de coordinación público-privadas.
- Desarrollar una campaña de difusión de la misión y visión de la ARD en la región. Con esto se busca posicionar en la mente de los miembros de la ARD, de las mesas técnicas de las cadenas de valor priorizadas y a todo nivel regional los objetivos de la ARD.
- Implementar planes de mejoramiento de la competitividad (PMC) en sectores económicos priorizados.
- Contar con una estrategia de desarrollo de innovación regional EDIR
- Formulación del plan estratégico de la ARD, que sirva como instrumento guía para el logro de los objetivos a corto y mediano plazo.
- Creación de un Banco de proyectos regional que sirva como fuente proveedora de ideas factibles, sostenibles y rentables económica y socialmente.
- Realizar encuentros de agentes de desarrollo económico local y regional.
- Creación de la marca Apurímac y su reglamentación. Para lo que se hace necesario contar con un logo regional que represente su riqueza cultural, económica y social.

⁹ Extraído del Plan Operativo de Trabajo de la ARD Apurímac 2021 (Plan aprobado en sesión ordinaria 10-02-2021)

¹⁰ Pocas Mesas Técnicas han continuado funcionando, pero en general queda la tarea de apoyarlas para que retomen su funcionamiento o reactivarlas, en otros casos toca apoyar su conformación. Hay que considerar que las actuales circunstancias de pandemia afectarían el funcionamiento de las MT más vinculada a participación presencial.

- Impulsar el desarrollo de un foro internacional “Apurímac hacia el bicentenario de la independencia americana 2024”, generando un espacio de análisis, discusión y generación de perspectivas a nivel internacional, hacia el bicentenario de la libertad americana con participación de los países protagonistas de la gesta.
- Formular propuestas para fondos concursables.
- Desarrollar investigación aplicada para contar con instrumentos de aplicación de metodologías y estrategias producidas por la Academia.
- Facilitar actividades de intercambio y cooperación con ARD de otros países.
- Generar propuestas para la creación de Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) público/privado para que la región cuente con CITEs de las cadenas de alpaca, granos andinos (Quinua) y palta.
- Gestión del Parque Industrial o Tecnológico de Apurímac que le permita a la región contar con un Parque Tecnológico, un espacio de alta calidad para el desarrollo de las MYPES, dedicadas a la producción, los servicios avanzados, y la I+D.

Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

6.1. Conclusiones y reflexiones sobre la praxis

1. Concepto de las Agencias

La experiencia de conformación de la ARD Apurímac ha marcado un hito para la región, permitiendo avanzar en el proceso de descentralización. La ARD se perfila como la primera plataforma de articulación de los actores relacionados con el DET de la región, sus miembros aspiran a que la Agencia sea “el faro” que permita el desarrollo regional con sello propio; apoyado y asesorado por las organizaciones de la cooperación internacional.

En este sentido, la ARD es considerada como un espacio interinstitucional que va a permitir articular los esfuerzos para poder sumar los recursos tanto logísticos, como financieros y humanos; y poder lograr objetivos comunes, plasmados a través de una identificación y priorización de necesidades y brechas.

Un aspecto que caracteriza a la ARD es el hecho de que existe una comprensión relativamente homogénea del desarrollo económico regional sostenible y la finalidad de la ARD entre los actores más cercanos a ella.

La demora en la puesta en marcha de la ARD de Apurímac se debe en parte a que la misma ha sido creada a fines de 2019 y ha tenido que formarse y dar sus primeros pasos en medio de la pandemia por COVID-19. A pesar de que la agencia como tal es aún muy joven, se han podido extraer una serie de lecciones aprendidas de su proceso de instalación.

2. La gestión de la ARD

Desde febrero de 2021 existe un plan operativo de la ARD que ha sido construido de manera colectiva y participativa por sus integrantes, se espera que los objetivos planteados para este año se materialicen. Aunque existe escasa experiencia de trabajo coordinado y articulación entre los actores de las cuatro hélices, hay interés en hacer sinergias.

Los sectores de las 4 hélices participan equitativamente de las actividades de la ARD, el sector académico está representado por 2 instituciones públicas en tanto que la universidad privada involucrada en la creación de la ARD ha dejado de participar desde noviembre del 2020 debido a conflictos entre sus autoridades; el sector privado se encuentra representado por la Cámara de Comercio de Apurímac que nuclea a empresas medianas y grandes.

Los actores coinciden que el apoyo que brinda el GORE, a través de la Secretaría Técnica es muy importante para el funcionamiento de la ARD. Están dispuestos a

realizar actividades para lograr fondos de, por ejemplo, la cooperación internacional.

3. Las cadenas de valor

La ARD está dirigiendo sus esfuerzos por darse a conocer en la región, al tiempo que se desarrolla como estrategia el impulso de las cadenas de valor priorizadas en consenso: quinua, fibra de alpaca y palta. Como ARD esperan impulsar el desarrollo de CITEs específicos para cada cadena, con el apoyo del GORE.

Como entidad articuladora, la ARD aspira a canalizar propuestas de diferentes grupos y sectores, a tener un banco regional de proyectos con iniciativas destinadas a potenciar el desarrollo de los diferentes sectores priorizados, al tiempo que la ARD y sus miembros podrán buscar financiamiento, local e internacional, para concretar esas iniciativas.

En los últimos años las empresas mineras aportan en forma importante al crecimiento económico de la región, pero no participan en la ARD ni aparecen en sus planes.

4. Enfoque convencional de la competitividad

Los actores que participan de la ARD poseen dificultades para el abordaje de la dimensión ambiental en el DET y los esfuerzos ambientales del sector privado suelen ser limitados al sector agrícola. Tampoco se identifica una idea clara del potencial del desarrollo de las energías renovables y la economía circular. Asimismo, no existe en la actualidad una agenda para el abordaje de la problemática de la equidad de género en la ARD ni en la región.

5. Fragmentación institucional

La concentración del desarrollo en las dos principales ciudades (Andahuaylas y Abancay), la permanente lucha de una desconcentración de la poderosa región Lima y la invisibilización de las zonas altas del departamento por muchos años complejizan el proyecto descentralizador y de autonomía regional. La región parece fragmentada y las personas viven en realidades tan diferentes que cuesta identificar patrones de desarrollo comunes.

No se han incorporado directamente a las grandes empresas mineras, responsables del crecimiento de la región en los últimos años (aunque lo hacen indirectamente a través de la Cámara de Comercio). De la misma forma, varios actores económicos y sociales importantes de la región, como las municipalidades distritales, están aún lejos de la ARD.

6.2. Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora

1. La ARD como una oportunidad

Las actividades que se han realizado han permitido institucionalizar en la práctica a la ARD y establecer un plan de trabajo para el año 2021. Para lograr que los planes de trabajo de la ARD tengan una mirada al futuro que les ayude a cómo materializar su visión, se necesita involucrar más al sector privado, y reforzar la importancia de comunicar de mejor manera la utilidad de la ARD para también ir involucrando gradualmente a otros sectores relevantes en la economía de su territorio.

Para lograr avanzar en este sentido, es recomendable realizar mayor intercambio de experiencias entre las ARD de las diferentes regiones.

2. Mejorar la gestión de la ARD

Se requiere entender a la ARD como un proceso de aprendizaje debido a la escasa tradición de trabajo articulado entre los actores de las cuatro hélices. Esto significa un esfuerzo por parte de todos los miembros del Grupo Impulsor para darse a conocer y comprender sus intereses y motivaciones. Este proceso permitirá fortalecer las relaciones amigables y facilitará la búsqueda de sinergias y una mejor articulación entre ellos.

Resulta necesario ejecutar un plan de comunicación que permita dar a conocer los objetivos de la ARD y el potencial de desarrollo que la Agencia ofrece para la región. Con ello se puede incorporar la visión de nuevos integrantes hacia el núcleo de la ARD. A la fecha y debido al débil ejercicio de la asociatividad y el cooperativismo, una gran proporción de pequeños productores, sobre todo agropecuarios, no se encuentran incluidos en la ARD.

Es necesario trabajar en el diseño de un plan de sostenibilidad financiera de la ARD, ya que los recursos económicos que sostienen las actividades de la Agencia dependen de los aportes voluntarios que realizan sus miembros, por tanto la sostenibilidad no se encuentra garantizada.

3. De cadenas productivas a crear valor

Es importante integrar a los gobiernos locales, especialmente de aquellas zonas donde se han establecido dinámicas de trabajo efectivas con las cadenas de valor priorizadas por la ARD; empezar por aquellas zonas permitirá mostrar resultados concretos y visibles, trabajando con el modelo de “ganancias rápidas en plazos cortos.

En la línea de lo anterior, se requiere reforzar o apoyar la creación de las Mesas Técnicas que permita el trabajo articulado entre los actores que conforman la ARD.

Para aprovechar el impulso económico que pueden dar las grandes empresas mineras podrían establecerse planes claros que permitan la vinculación de este sector con las actividades económicas tradicionales de la región. Por ejemplo, trabajar para vincular a las unidades económicas tradicionales de la región con las grandes empresas mineras. En muchas ocasiones las mineras adquieren sus

insumos desde otras regiones, lo que puede revertirse si las pymes locales logran identificar las principales demandas de éstas y logran proveer insumos y servicios con la calidad y cantidad requerida.

Sería necesario desarrollar capacidades respecto a los temas ambientales, interculturales y de género, que todavía no juegan un rol significativo en la ARD. Las actividades de innovación se reducen mayormente a la inclusión de nuevas tecnologías en procesos agrícolas, y no consideran innovaciones sociales.

4. Enfoque convencional de la competitividad

Surge la necesidad de incorporar el abordaje de la visión de género en el trabajo y las metas establecidas, entendiendo que la tarea va más allá que el solo hecho de garantizar la incorporación de mujeres en la ARD, o contabilizar cuántas mujeres participan en las actividades de las cadenas seleccionadas. Esto es insuficiente para garantizar que existan mejoras en las condiciones de vida de las personas, específicamente en el de las mujeres y sus familias.

También la ARD tiene el potencial y la oportunidad única en la región de incluir la visión de economía circular en las actividades que promueva, de tal manera que pueda reducirse el uso de recursos no renovables, el reciclaje y la reutilización de residuos y materias primas. El concepto de economía circular es entendido por pocos y todavía se resume en incipientes y dispersas iniciativas en la actividad agrícola, por tanto hay mucho espacio de acción en aras de lograr mejorar las condiciones de vida y bienestar de las personas en el territorio, manteniendo el equilibrio entre lo económico, social y ambiental, con el fin de lograr un desarrollo sustentable.

Anexos

Anexo 1: Actores ARD Apurímac

Lista de representantes entrevistados

Sector	Organización	Nombre
Sector público		
SP-Apu1	DRA – Dirección Regional Agraria	• Mario Saldívar Enciso
SP-Apu2	Director DRA	• Marco Garrafa
Sector privado		
SPR-Apu1	Presidente de la Cámara de Comercio de Apurímac	• Edward Palacios Vásquez
Academia		
AC- Apu1	UNAMBA Universidad Nacional Micaela Bastidas	Jorge Mendoza Cáceres
Sociedad Civil, Cooperación internacional		
SC-Apu1	• Director CESAL • GIZ Asesor • GIZ Asesor Técnico ARD	• Javier De Haro Hostech • Raúl Begazo • Alfredo Mariño

Lista de participantes en los talleres

Sector	Participantes en Taller 1	Participantes en Taller 2
Sector público		
SP-Apu1	Mario Saldívar Enciso DRA – Dirección Regional Agraria	
SP-Apu2	Jorge Miranda DIRCETUR	
SP-Apu3	Edmundo López - GORE Gerencia Desarrollo Económico	Edmundo López - GORE- Gerencia Desarrollo Económico
SP-Apu4	Hector Bazán GRA – Gerencia Regional Agraria	Héctor Bazán GRA - Gerencia Regional Agraria
SP-Apu5	Juan Antonio Velarde Dirección Regional Agraria	
SP-Apu6	Gary Atayupanqui Director Regional de Turismo	
SP-Apu7	Flor de María Córdova PCM	
SP-Apu8	Reynaldo Ruiz Alzamora Gerencia Desarrollo Proyecto palto	

Sector privado		
SPR-Apu1	• Edward Palacios Vásquez • Pdte. Cámara Comercio	
SPR-Apu2	• Juan Pablo Pineda • Granja Bello Paraiso	• Juan Pablo Pineda Granja Bello Paraiso
Academia		
AC- Apu1	• Jorge Mendoza Cáceres • UNAMBA - Universidad Nacional Micaela Bastidas	Jorge Mendoza Cáceres UNAMBA- Universidad Nacional Micaela Bastidas
Sociedad Civil, Cooperación internacional		
SC-Apu1	• Javier De Haro Hostech • CESAL	• Javier De Haro Hostech • CESAL
SC-Apu2	• Alfredo Mariño • GIZ	• Alfredo Mariño • GIZ
	• María Inés Celle • GIZ	•

Anexo 2: Plan de trabajo 2021 ARD Apurímac

PLAN OPERATIVO DE TRABAJO DE LA ARD APURIMAC 2021 APROBADO EN SESION ORDINARIA 10-02-2021

[illegible]

Anexo 3: Tablas del ranking de el ranking INCORE

Tabla 2: Posición en el ranking según pilares

	2017	2018	2019	2020
PILAR	Posición	Posición	Posición	Posición
GENERAL	21	20	20	16
1. ENTORNO ECONÓMICO	15	13	16	11
2. INFRAESTRUCTURA	23	21	21	20
3. SALUD	12	15	14	15
4. EDUCACIÓN	20	21	19	19
5. LABORAL	24	17	22	12
6. INSTITUCIONES	23	22	22	19

Tabla 3: Posición en el ranking INCORE de la región de la sierra

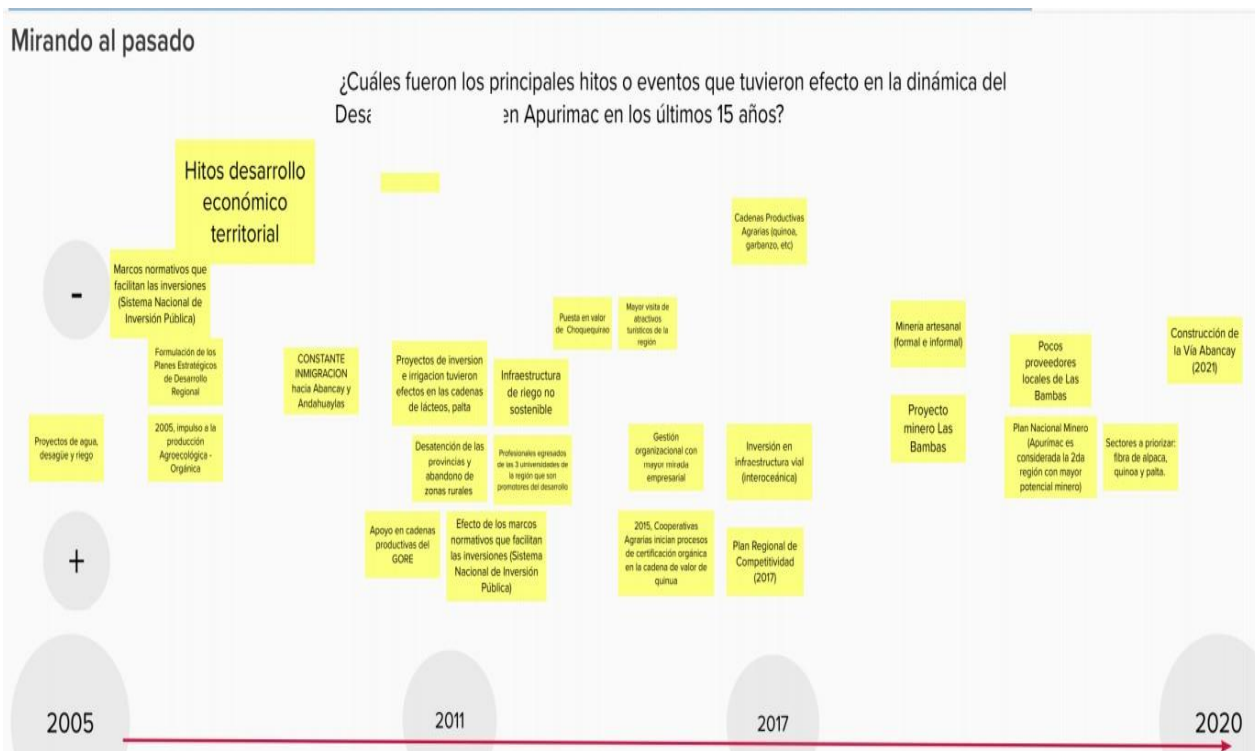
REGIÓN	2020
CUSCO	1
JUNÍN	2
APURÍMAC	3
PASCO	4
AYACUCHO	5
AMAZONAS	6
HUÁNUCO	7
CAJAMARCA	8
PUNO	9
HUANCAVELICA	10

Tabla 4: Evolución de la distribución del ingreso en Apurímac según el coeficiente de Gini

EDICIÓN	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
APURÍMAC	38.9	38.9	42.7	41.3	41.5	42.8	45.6	43.5

Anexo 4: Ilustraciones de resultados de los talleres participativos

Ilustración 1: Hitos del DET de Apurímac



Elaboración propia

Fuente: Taller Línea de vida: ARD Apurímac

Ilustración 2: Hitos de la gobernanza en DET



Elaboración propia

Fuente: Taller Línea de vida: ARD Apurímac

Ilustración 4: Mapeo Ecosistema de Actores ARD Apurímac

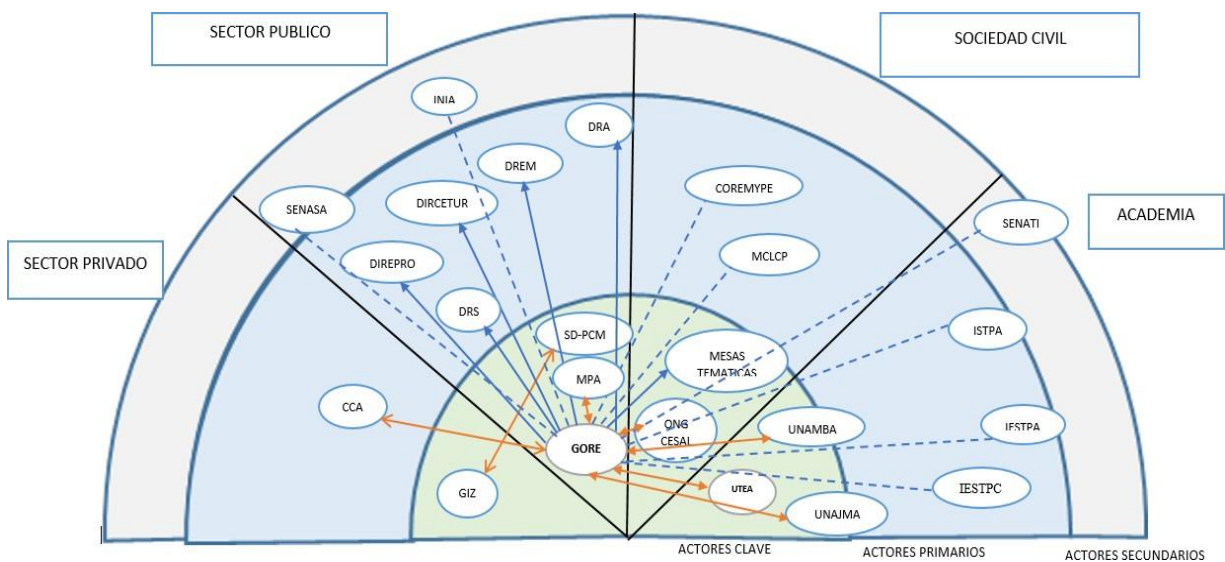
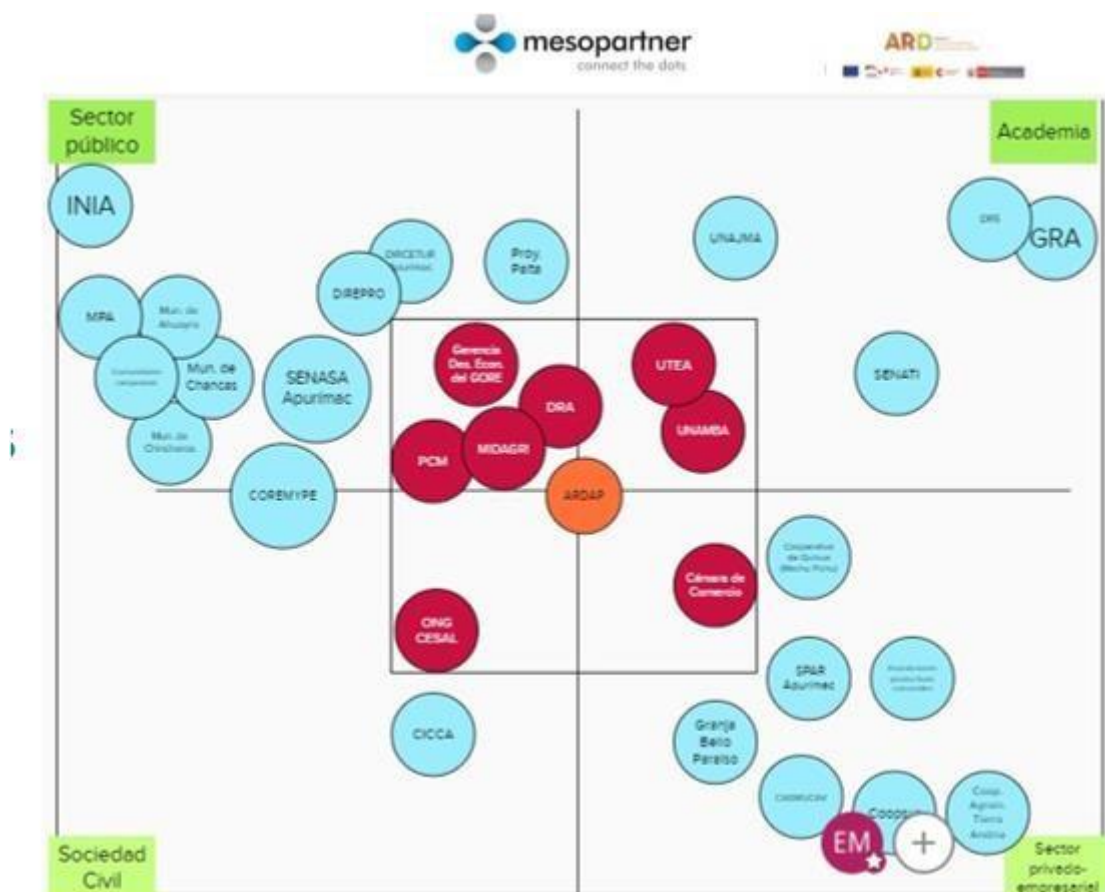


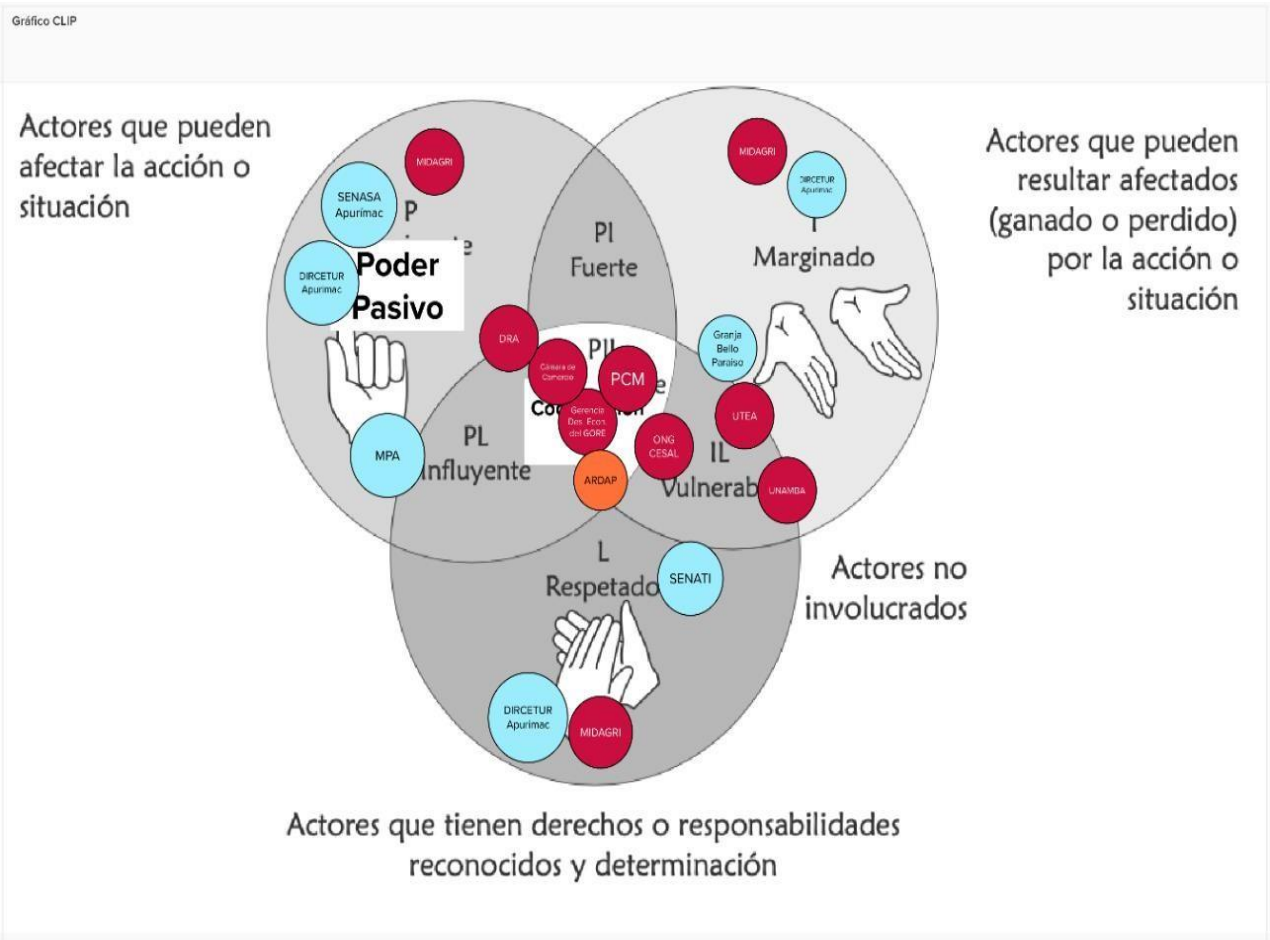
Ilustración 3: Actores clave en el entorno inmediato y alejado de la ARD



Elaboración propia

Fuente: Taller análisis CLIP ARD Apurímac

Ilustración 4: Mapeo CLIP Apurímac



Elaboración propia
Fuente: Taller análisis CLIP ARD Apurímac

Ilustración 5: Visión del futuro ARD Apurímac



Elaboración propia

Fuente: Taller análisis CLIP ARD Apurímac

Referencias bibliográficas

BCRP (2017). Memoria 2017. Lima

Comisión de la Verdad y Reconciliación (2004). Hatun Willakuy – Versión abreviada del Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Lima: CVR.

Dargent, E., Orihuela, J. C., Paredes, M., & Ulfe, M. E. (2017). *Resource booms and institutional pathways : the case of the extractive industry in Peru*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Evans, P. (1995). *Embedded autonomy : states and industrial transformation*. Princeton: Princeton University Press.

Instituto Peruano de Economía (2020) Índice de Competitividad Regional – INCORE. Lima, Perú. Recuperado 20.02.21
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2020_FINAL.pdf

Gallegos Arévalo, W. (2015). Voces.

García, A. (2007, octubre 28). El síndrome del Perro Hortelano.

GRADE (2021). *Formulación parcial de la Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR) en la región Apurímac*.

Orihuela, J. C. (2019b). The Political Economy of the Developmental State in Latin America. *Oxford Research Encyclopedias*.
doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1660>

Santillana, M. (2006). *Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial. El caso de Perú*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL-Naciones Unidas.

Skocpol, T. (1985). Bringing The State Back In: Strategies of Analysis in Current Research. In *Bringing The State Back In* (pp. 3-37). Cambridge: Cambridge University Press.

Webb, R. C., Mendieta, C., & Ugas, V. A. (2012). *Las barreras al crecimiento económico en Apurímac*. BID.