



Sistematización del proceso de
implementación de la Agencia Regional
de Desarrollo
ARD Cusco

INFORME FINAL DE SISTEMATIZACIÓN

Autores:

Gloria Núñez Altamirano

Martin Dellavedova

Eric Müller

Julio 2021

Contenido

Lista de anexos.....	3
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 regional	8
1.2. Factores económicos y productivos de la región	10
1.3. Proceso de creación e historia de la ARD.....	12
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	21
2.3. Sectores económicos y estrategias de la ARD en el DET	26
2.4. Caracterización de la ARD	34
Capítulo III: Gobernanza y estrategias para el DET desde la ARD.....	36
3.1. Participación de actores y agentes en la innovación y competitividad del territorio.....	36
3.2. Estrategias de sostenibilidad	39
3.3. Avances y obstáculos para el trabajo en red en el territorio	40
Capítulo IV: Proyección de la ARD en el territorio	41
4.1. Visión del desarrollo económico territorial y gobernanza	41
4.2. Desafíos para las ARD	41
Capítulo V: Planes de trabajo formulados e implementados por la ARD	44
Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora	47
6.1. Conclusiones y reflexiones sobre la praxis	47
6.2. Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora	49
Referencias bibliográficas	51
Anexos	52

Lista de anexos

Anexo 1: Participantes entrevistas y taller en ARD Cusco.....	52
Anexo 2: Actores del Ecosistema ARD Cusco	54
Anexo 3: Mapeo de actores de las 4 hélices, según su cercanía a la ARD Cusco	56
Anexo 4: Ranking de INCORE.....	57
Anexo 5: Resultados de los talleres participativos	58

Lista de tablas

Tabla 1: Estrategias innovación, ambiente, género.....	26
--	----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Puntaje por pilares	12
Ilustración 2: Organización de la ARE.....	15
Ilustración 3: Proceso de implementación de la ARE	16
Ilustración 4: Proyecto CISE Emprende Cusco	22
Ilustración 5: Proyecto en marcha de apoyo a MYPES	22
Ilustración 6: Participantes del proyecto financiado por Innóvate Perú	23
Ilustración 7: Componentes y resultados del proyecto financiado por Innóvate Perú ..	23
Ilustración 8: Avance en la implementación de la ARD Cusco	24
Ilustración 9: La ARD en el organigrama del GORE.....	25
Ilustración 10: La ARD y los grupos temáticos según el ROF	25
Ilustración 11: Actores de la estrategia COMPITES	32
Ilustración 12: Enfoque territorial de los COMPITES	33
Ilustración 13: Estrategia de intervención COMPITES	33
Ilustración 14: Enfoque territorial de los COMPITES	39
Ilustración 15: Colaboración articulada de actores en estrategia COMPITES	42
Ilustración 16: Objetivos de COMPITES	43
Ilustración 17: Cadenas productivas en los planes de Procompite.....	43

Resumen ejecutivo

El presente informe regional 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 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 Cusco, tal como fue percibida por los actores subnacionales. Es un proceso de reflexión crítica, sobre el proceso de construcción de la ARD Cusco, 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 región de Cusco posee escasa tradición de trabajo coordinado entre actores de las cuatro hélices, lo que en ocasiones dificulta y ralentiza los acuerdos en el marco de la ARD. Sin embargo, la ejecución de un proyecto de Innóvate Perú/PRODUCE, les brinda la oportunidad de trabajar en forma más articulada para obtener resultados concretos y necesarios.
- La ARD de Cusco se ha creado a fines de 2019 y ha tenido que dar sus primeros pasos en medio de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, ha logrado la conformación de la Agencia, el desarrollo de una agenda de trabajo, la priorización de las cadenas de valor y la implementación de un proyecto con financiamiento concursable de Innóvate que fue resultado del trabajo inicial como Grupo Impulsor.
- 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 mucho más.
- Dentro de la ARD Cusco se incluyen a actores de las cuatro hélices. Sin embargo, llama la atención la ausencia de empresas mineras y petroleras o alguna entidad que nucleee a estas, siendo las responsables del crecimiento económico de la región en los últimos años.
- No existen planes claros que permitan la vinculación de las actividades económicas tradicionales de la región con las empresas mineras y petroleras para aprovechar el impulso económico que pueden dar estas firmas.

- No existe un enfoque para el abordaje de la dimensión ambiental en el DET. Los esfuerzos ambientales del sector privado suelen ser limitados al sector agrícola. La priorización de las cadenas productivas ha sido concertada y aprobadas. Aún no se piensa en cadenas cruzadas como turismo agroecológico.
- No existe una idea clara del potencial del desarrollo de energías renovables y economía circular, ni siquiera desde el sector privado. Tampoco existe una agenda de temas de equidad de género.
- La experiencia de conformación de la ARD en Cusco puede marcar hito para la región. 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.
- La inclusión de la ARD en la estructura orgánica del GORE puede permitir la gestión articuladora de este espacio, pero al mismo tiempo puede constituir su principal escollo en la tarea de dinamizar y alternar los liderazgos de los demás actores. Además, el liderazgo con marcada dependencia de un actor del sector público que se alterna según elección popular no garantiza que las políticas actuales puedan mantenerse en el tiempo, pudiendo constituirse en un fuerte riesgo.

Siglas y abreviaturas

Sigla	Significado
AC-CU	Sector Academia Cusco
ADE/ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ARD	Agencia Regional de Desarrollo
CARTUC	Cámara de Turismo de Cusco
CCC	Cámara de Comercio de Cusco
CEDEPAS	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DET	Desarrollo Económico Territorial
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco
EDIR	Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional
FBC	Fundación Bartolomé de las Casas
GEREPRO	Dirección Regional de la Producción de Cusco
GIZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
GORE	Gobierno Regional de Cusco
GPA	Guamán Poma de Ayala
GRDE	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
INCORE	Índice de Competitividad Regional
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
Mypes	Micro y pequeñas empresas
ONG	Organización No Gubernamental
Produce	Ministerio de la Producción
SC-CU	Sector Sociedad Civil Cusco
SP-CU	Sector público Cusco
SPR-CU	Sector privado Cusco
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
UAC	Universidad Andina del Cusco
UNSAAC	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
VAB	Valor Agregado Bruto
ZEE	Zonificación Económica Ecológica

Introducción

La ARD en Cusco tiene una breve historia y se debe analizar dentro del contexto del desarrollo económico territorial que está marcado por eventos importantes en la región.

La Región Cusco se consolida como la marca del Perú al mundo, sustenta su competitividad a partir de un sistema regional de investigación, innovación y emprendimiento consolidado, con un modelo de desarrollo turístico diversificado e inclusivo, con cadenas de valor agroalimentarias competitivas y sostenibles que revaloran la agricultura familiar y están orientadas al mercado local, nacional e internacional. La región realiza constantes esfuerzos por lograr una gobernanza que permita desarrollar la actividad minera de manera sostenible y en paz social, con un proyecto gasífero importante para el país se avanza en la masificación del gas natural como el principal combustible a ser utilizado por los hogares y las empresas, pero estos beneficios llegan principalmente a pobladores de otras regiones.

En este contexto de desarrollo regional se está definiendo la ARD que se analizará en esta sistematización bajo varios aspectos. El capítulo I ilustra los antecedentes del Desarrollo Económico Territorial (DET) y el origen de la ARD y se basa tanto en fuentes secundarias como en los resultados de los talleres y entrevistas realizadas con representantes de las cuatro hélices del desarrollo (sector público; sector privado; academia y sociedad civil /cooperación).

Mientras que el capítulo I se enfoca en la historia, los capítulos II y III se centran en la situación actual de la ARD, específicamente se sistematiza la conceptualización de la ARD y los patrones sobre el DET, y se enfatiza en 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 elaborados e implementados. La sistematización cierra con el capítulo VI una sección de los principales aprendizajes del proceso y oportunidades de mejora.

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

1.1. La descentralización y el desarrollo económico regional

Cusco es una región sumamente compleja, tiene riquezas en recursos arqueológicos, culturales y naturales. El atractivo turístico más importante del país se encuentra en el territorio cusqueño, así como una de las fuentes más importantes para la producción de hidrocarburos (gas natural y licuado) y una de las principales minas de producción de cobre.

El Siglo XXI inicia un escenario contextual caracterizado por procesos de apertura externa, vinculado a la globalización como fenómeno sistémico, que atraviesa todas las dimensiones de la sociedad, y procesos de apertura interna, lo que tiene que ver con la descentralización como oportunidad de compartir el poder con el nivel central.

La revolución en comunicaciones y la globalización redefine las reglas de juego; ahora cada país es un competidor por mercados finitos y recursos escasos. Por tanto, las regiones, para mejorar su inserción internacional, tienen que privilegiar las señales del mercado, fomentar la competitividad internacional, promover la capacidad empresarial y atraer inversión directa. Todo ello obliga a repensar el concepto de región.

Cusco es una región cuyo desarrollo está fragmentado. En las actividades más rentables se observan los niveles más altos de productividad regional (vinculada básicamente a mercados de exportación) y, al mismo tiempo, las mismas se encuentran desarticuladas de la estructura productiva regional.

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 contexto económico global juega un rol importante en un giro de “redescubrimiento de lo local” y que puso en un marco mayor también a las políticas de desarrollo económico regional (DER) del Gobierno Regional de Cusco.

El proceso de descentralización política, económica y administrativa comienza en el 2002 como Octava Política de Estado del Acuerdo Nacional. En 2002 la Ley de Bases de la Descentralización establece sus objetivos, regula la conformación 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 la segunda mitad de los 2000, en el contexto de un nuevo ciclo extractivo nace el discurso del Perro del Hortelano en Perú. Se refiere a un artículo polémico escrito por el

expresidente Alan García que renovó ideas discriminatorias sobre pueblos indígenas y que reclama que en Perú existen muchos recursos (naturales) sin uso que “no son transables, que no reciben inversión y que no generan trabajo. Y todo ello por el tabú de ideologías superadas, por ociosidad, por indolencia o por la ley del perro del hortelano que reza: ‘Si no lo hago yo que no lo haga nadie’.” (García, 2007). Este artículo causó mucho debate a nivel del país, sobre todo en cuanto al uso de los recursos naturales de la Amazonía y la relación del Estado con los pueblos indígenas (Espinosa 2009).

En materia económica, Cusco registró un crecimiento promedio anual de 4,5% durante el periodo 2010-2019, impulsado principalmente por una mayor actividad minera y de hidrocarburos. En el contexto nacional, Cusco aportó el 4,0% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional en 2019, ubicándose como la cuarta región después de Lima, Arequipa y La Libertad. La principal actividad económica fue la extracción de gas y minerales, que representó el 44,8% del VAB departamental; seguida por otros servicios (13,2%); comercio (7,4%); construcción (7,3%); manufactura (5,4%) y; agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4,9%); entre las principales (Chique et al, 2020).

Debido a la gran diversidad de pisos altitudinales, el departamento tiene una gran variedad de climas y paisajes, lo que influye de manera importante en la actividad agricultura, asimismo, en la distribución de la población a lo largo del departamento.

En el departamento existe una diversidad de cultivos, por la variada geografía con que cuenta, en zonas altas se desarrollan cultivos como la papa, haba, quinua, y otros; en zonas intermedias el maíz; y las zonas de selva el café y cacao. Este sector se caracteriza ampliamente por el uso de la tecnología tradicional, aunque existen algunos casos particulares en los que se vienen incorporando nuevas tecnologías, sin embargo, los rendimientos todavía son inferiores al resto del país. La agricultura de la zona es en su mayoría de secano, lo que significa que está determinada por las condiciones climáticas. Por otro lado, la producción en minifundios no permite producir grandes volúmenes, ni de la calidad que demandan los mercados. Estos aspectos limitan el desarrollo del sector en el departamento.

El sector agropecuario creció 5,1 por ciento en 2019, explicado por la mayor producción agrícola, asociada a su vez a la mayor producción de alcachofa, cacao y papa (principal cultivo). Con respecto a su contribución, la actividad agropecuaria representó el 4,9 por ciento del VAB departamental en el año 2019, siendo la quinta actividad más importante, empleando el 30,1% de la PEA de la región. Por otro lado, hacia 2014, Cusco poseía una población pecuaria de 3.560.986 cabezas de ganado. De esta cantidad, el 35.14% pertenecía a ganado ovino, 31.44% eran aves, 18.74% eran camélidos sudamericanos, 11.44% fue ganado vacuno y el restante 3.24% era de ganado porcino y caprino. Además, se debe resaltar que Cusco cuenta con el 14.8% del total de alpacas en el Perú (GORE, 2016; MINAGRI, 2020).

La región cuenta con la fuente más importante de hidrocarburos (gas natural y gas licuado) del país, el Proyecto Camisea¹ o Lote 88, ubicado en el distrito de Echarate (provincia de

¹ El gas de Camisea es uno de los recursos energéticos más importantes descubiertos en el país, ubicado en la zona de selva sur en la provincia de La Convención. Las reservas probadas de gas natural y líquidos de gas natural al 31 de diciembre de 2018 se han estimado en 10,0 trillones de pies cúbicos (TPC) y 506,7 millones de barriles estándar (MMSTB), respectivamente.

La Convención), adjudicado en el año 2000 a Plus Petrol Corporation por 40 años. Cusco también posee importantes minas dedicadas a la producción de cobre. Existe además fuentes importantes de oro y plata en Ocongate y Carhuayo, cobre y plata en Espinar y Santo Tomás, magnetita en Velille, Ccapacmarca y Colquemarca (Guzmán Sánchez, 2006).

En los últimos años, la producción del sector minero metálico ha crecido significativamente (debido a un incremento en los volúmenes de extracción de cobre, oro, hierro, plata, molibdeno y zinc, y al aumento en los precios internacionales a partir del año 2002). El sector de hidrocarburos aumentó también se encuentra en expansión, y presenta precios internacionales muy favorables y un alto nivel de reservas. Hasta el año 2004 las transferencias por concepto de canon eran relativamente pequeñas, sin embargo, a partir de esa fecha los montos han crecido debido al mayor dinamismo de la actividad.

A pesar de la importancia de la participación relativa de la minería en los ingresos regionales, parece que la tendencia sigue siendo la expansión del sector bajo un patrón de explotación primario exportador sin mayor articulación con el resto de la estructura productiva.

Por otro lado, es importante señalar que, en general, no existe una correspondencia directa entre el valor de la producción de cada sector y su importancia en la generación de empleo. Así, el sector que genera una porción mayor del VAB en la región es, sin duda, la minería e hidrocarburos, seguido por los servicios. Sin embargo, en términos de generación de empleo directo, los sectores agricultura y servicios representan cada uno cerca de un tercio de la población económicamente activa, seguida por la actividad comercial, con 16%, mientras que el sector hidrocarburífero / minero) es responsable de emplear solo el 0,9% de los trabajadores de la región.

El departamento de Cusco posee una gran oferta turística: centros arqueológicos, centros culturales, étnicos, paisajísticos, naturales, la visita a comunidades campesinas (culturas vivas) y termalismo. Estos recursos le han permitido al departamento posicionarse como el principal destino turístico a nivel nacional. El arribo a los establecimientos de hospedaje ascendió a 3,5 millones de personas en 2019, mientras que el principal atractivo turístico del país, el santuario histórico de Machu Picchu registró la visita de 1,6 millones de personas. A nivel de la región de Cusco, el PBI atribuible al turismo es de S/. 21 mil millones (Benavente y Quiñonez, 2018), lo cual aportaría un 14% al PIB regional.

1.2. Factores económicos y productivos de la región

La economía regional se caracteriza por estar concentrada en actividades económicas primarias y de servicios principalmente. En el primer caso, destaca por su importancia social la actividad agropecuaria que concentra al 30% de la PEA del Cusco (INEI 2019), y por su importancia económica-financiera, las actividades minero-energéticas, la cual aporta el 44,8% del VAB pero emplea a solo el 0,9% de la PEA del departamento.

En cuanto a las actividades terciarias o de servicios², las cual emplean el 32,6% de la PEA, el Cusco ha desarrollado una serie de servicios privados que a su vez han dinamizado una serie de mercados, como son, por ejemplo, los de salud, educación, transporte, etc. Aunque estos sectores son predominantes, no por ello se puede dejar de mencionar, la actividad manufacturera o de transformación que existe en la región; reflejada sobre todo en micro/pequeñas empresas molineras, de carpintería de metal y de madera, entre otros.

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: Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e 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.

Cusco se ubica en el puesto 11 de las 25 regiones analizadas por el INCORE. Durante el año 2020 avanzó dos posiciones como resultado del avance de tres lugares en el pilar Salud por el incremento en la vacunación de menores de 36 meses y en la cobertura del personal médico. Asimismo, cabe resaltar que tras una fuerte caída la región se convirtió en la segunda con la mayor prevalencia de anemia. Por otro lado, la región avanzó una posición en el pilar Educación debido al notable avance en asistencia escolar.

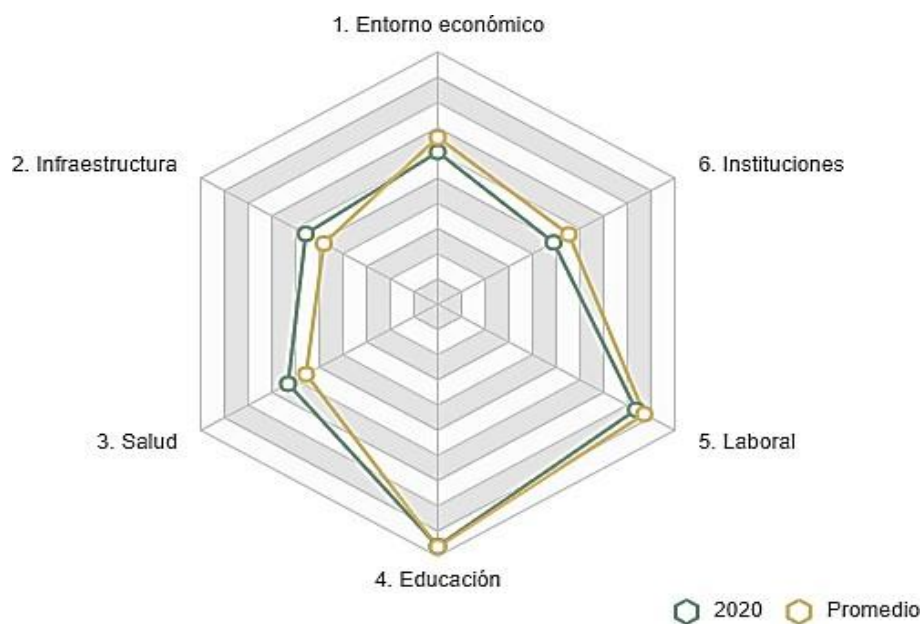
Como se observa en la ilustración 1, la posición relativa de Cusco en el INCORE mejoró considerablemente durante los primeros años de la década pasada, alcanzando el séptimo puesto durante 2014, sin embargo, desde ese momento las condiciones han empeorado haciendo que la región descienda sistemáticamente de posiciones del índice hasta alcanzar el puesto 11 en 2020, según se muestra en el Anexo 4. Esto indicaría que la región se encuentra peor que hace diez años en materia de competitividad (comparada con el resto de las regiones del Perú).

Con relación a los seis pilares que conforman el INCORE, Cusco ha logrado mantener el valor de los pilares en general, pero se observa una leve mejora de los pilares de infraestructura y salud, mientras que el pilar de educación ha mantenido su valor y los pilares de entorno económico, y laboral han retrocedido durante el 2020. En materia institucional resalta el indicador de percepción de la gestión pública regional, el cual ubica a Cusco en el puesto 24° de un total de 24 regiones³. Este hecho repercute en la ARD, ya que la misma se sustentan, también, en un liderazgo político institucional.

² Se incluyen los sectores de Alojamientos y Restaurantes; Otros Servicios; y Administración Pública y Defensa.

³ Índice de Competitividad Regional – INCORE, Instituto Peruano de Economía, agosto 2020, pág.27.

Ilustración 1: Puntaje por pilares



En términos competitivos, considerando la posición en el ranking según estos pilares, Cusco ocupa el primer lugar dentro de las diez regiones que conforman la zona geográfica de la sierra, según se muestra el Anexo 4.

Con relación a la desigualdad del ingreso entre sus habitantes, y según puede observarse en la Anexo 4, la evolución del coeficiente de Gini⁴ en la región de Cusco ha experimentado una mejora de 3.1 puntos porcentuales desde el año 2010 al 2017, es decir, entre esos años se reporta que existe una relativa mejor distribución de los ingresos entre sus habitantes (Castillo, L. 2020).

1.3. Proceso de creación e historia de la ARD

Para dar mayor comprensión al proceso del recorrido histórico que converge en la creación de la ARD de Cusco, se desarrolla un taller con los actores vinculados directa o indirectamente a la entidad. Para este fin utilizamos como herramienta el mapeo de la línea de vida para representar los periodos del proceso, 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.

Los resultados logrados en el taller se observan en la ilustración 3, los mismos que responden a la pregunta ¿Cuáles son los principales hitos del DET (Desarrollo Económico Territorial) en Cusco en los últimos 17 años? A continuación se transcriben los consensos alcanzados sobre los principales hitos.

⁴ El coeficiente de Gini es una medida utilizada para medir la desigualdad en la distribución del ingreso 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).

I. Hitos de desarrollo económico territorial entre 2000 y 2020

- 2000 inicia la explotación de gas de Camisea.
- 2007 Machu Picchu es elegido Nueva Maravilla del Mundo.
- 2010 GORE Cusco compra el terreno para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero.
- 2015 inicio de las operaciones mineras de cobre (Pampacancha y Constanza)
- 2015 se inicia la construcción del gasoducto sur peruano.
- 2015 se publica la Agenda Regional de Investigación.
- 2017 paralización de la construcción del gasoducto sur peruano.
- 2017-2018 lanzamiento de la Marca Regional Cusco, pero su implementación sigue pendiente.
- 2017-2018 desarrollo de Cómprale al Cusco, está en proceso, y orientado especialmente para PYMES de manufactura y agroindustria.
- 2017-2018 definición de cadenas estratégicas a intervenir (camélidos, cacao, turismo, pero sin identificar el producto/servicio específico excepto artesanía, café y lácteos).
- 2017-2018 vinculación de los temas de investigación a las necesidades de las cadenas productivas, a cargo de las universidades.
- 2017-2018 diagnóstico de las cadenas priorizadas (paltos y lácteos) como base para PROCOMPITE
- 2019 posicionamiento de la cadena de palta
- 2019-2020 se gana el Proyecto de Fortalecimiento de Ecosistemas Regionales de Innovación, concurso Innóvate de Produce.
- 2020 implementación de PROCOMPITE (permite financiar planes de negocios de productores de algunos sectores económicos promovidos por las municipalidades).
- 2020 elaboración del plan de reactivación regional
- 2020 proyecto de dinamización de ecosistemas
- 2020 CITE apoya a la innovación en fibra (de camélidos)
- 2020 diagnóstico del Ecosistema Regional de Emprendimiento
- 2021 inicio de construcción de planta procesadora de palta en Limatambo (GORE)

II. Hitos de la gobernanza territorial

Con la herramienta línea de vida también es posible comprender la sucesión de acontecimientos ocurridos en la región para identificar cuáles han sido los cambios significativos en el pasado de un grupo o institución y que influyen en los eventos y actitudes del presente. Los resultados de esta parte del taller se muestran en la Ilustración 4, y son las respuestas a la pregunta ¿Cuáles fueron los principales hitos de la Gobernanza Territorial en Cusco en los últimos 17 años? A continuación se transcriben los principales hitos percibidos como los de mayor incidencia en la gobernanza territorial:

- 2010-2017 articulación público-privada.
- 2012 mesa técnica de granos andinos.
- 2013 creación de COREMYPE.
- 2019 creación del Grupo Impulsor de la ARD.
- 2019 conformación de un grupo técnico para la implementación de la ARD Cusco (al conformarse este grupo técnico la denomina Agencia Regional de Innovación y Competitividad – ARIC).

- 2019 creación de CITE Textil Cusco.
- 2020 fortalecimiento de la gobernanza para afianzar el Emprendimiento regional.
- 2020 conformación de la Agencia Regional de Reactivación Económica - ARE, como espacio vinculante, que reemplaza a la denominada Agencia Regional de Innovación y Competitividad – ARIC⁵.
- 2020 aprobación del ROF del GORE que reconoce a la ARD como un espacio orgánico dentro del GORE (al ubicarse la ARD dentro de la estructura orgánica del GORE se genera una dinámica particularmente diferente respecto a las otras ARD del proyecto).

Hitos de la creación de la ARD

A continuación, describimos en líneas generales cómo se desarrolla el proceso de creación de la Agencia Regional de Desarrollo en Cusco, proceso caracterizado por el gran impulso que asumen, como parte de una estrategia y de decisión política, las autoridades del GORE, con el apoyo y acompañamiento del equipo de la PCM en el ejercicio de su rol de promoción y sensibilización en este modelo.

Podemos decir que la ARD se inserta en un proceso que estaba conformando el GORE y que, en su interés por darle identidad al proceso, crear espacios de articulación de los actores del DET, implementar varios instrumentos que van más allá del desarrollo económico, entre otros temas, también ha implicado cambios en la estructura orgánica y las funciones del GORE, lo cual se describe en los siguientes capítulos de este documento.

2019:

- Mayo: Resolución Gerencia General Regional N° 171 2019GR CUSCO/GGR, dispone la creación de un Equipo técnico del GORE para la elaboración y socialización de la propuesta de la ARIC.
- Ejecución de actividades de promoción y sensibilización de la PCM, para impulsar la creación de la ARD en la región.
- Septiembre: Resolución Ejecutiva Regional - RER N° 537-2019-GR CUSCO/GR, conforma el Comité Regional para la creación de una Agencia Regional de Desarrollo en Cusco (en adelante Grupo Impulsor) con el objetivo de impulsar la creación de la Agencia Regional de Desarrollo - ARD, en el departamento de Cusco⁶.
- Grupo Impulsor conformado por:
 - ✓ Gobierno regional de Cusco, quien lo preside.
 - ✓ Representantes de la Academia (Universidades)
 - ✓ Representantes de la sociedad civil
 - ✓ Representantes de gremios empresariales
 - ✓ Representantes de sectores del gobierno nacional.
 GORE Cusco – Brinda apoyo al Grupo Impulsor

⁵ La Agencia Regional de Innovación y Competitividad – ARIC es la denominación que Cusco utilizó para reemplazar a lo que sería su Agencia Regional de Desarrollo - ARD.

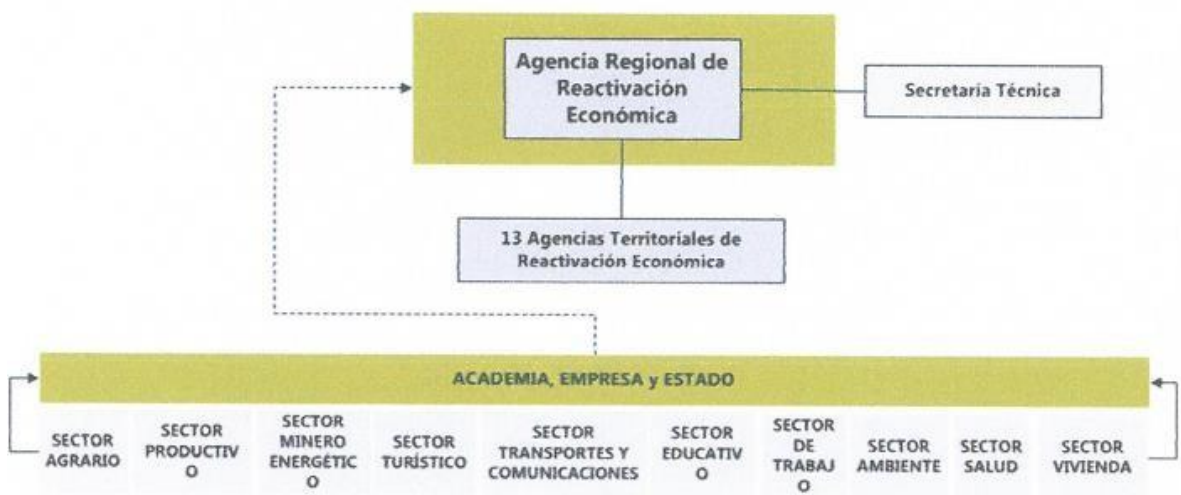
⁶ Resolución Ejecutiva Regional N° 537-2019-GR CUSCO, 25 de septiembre 2019, marca el primer hito importante hacia la creación de la ARD Cusco.

- Grupo Impulsor propone el modelo de conformación y funcionamiento de la Agencia Regional de Desarrollo ARD Cusco, pero que en la región toma el nombre de Agencia Regional de Innovación y Competitividad – ARIC.

2020:

- Julio: El Gobernador Regional firma el Decreto Regional 008/2020 – GR Cusco⁷, con el cual se conforma la Agencia Regional de Reactivación Económica de Cusco (ARE), a raíz del impacto del COVID-19 en la región.
- La Agencia interactúa al interior del Gobierno Regional a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, para lo cual se introducen cambios en la estructura orgánica del GORE.
- Conformación de la Agencia Regional de Reactivación Económica – ARE, organizada tal como se muestra a continuación.

Ilustración 2: Organización de la ARE



Fuente: Decreto Regional N°008-2020-Gobierno Regional de Cusco.

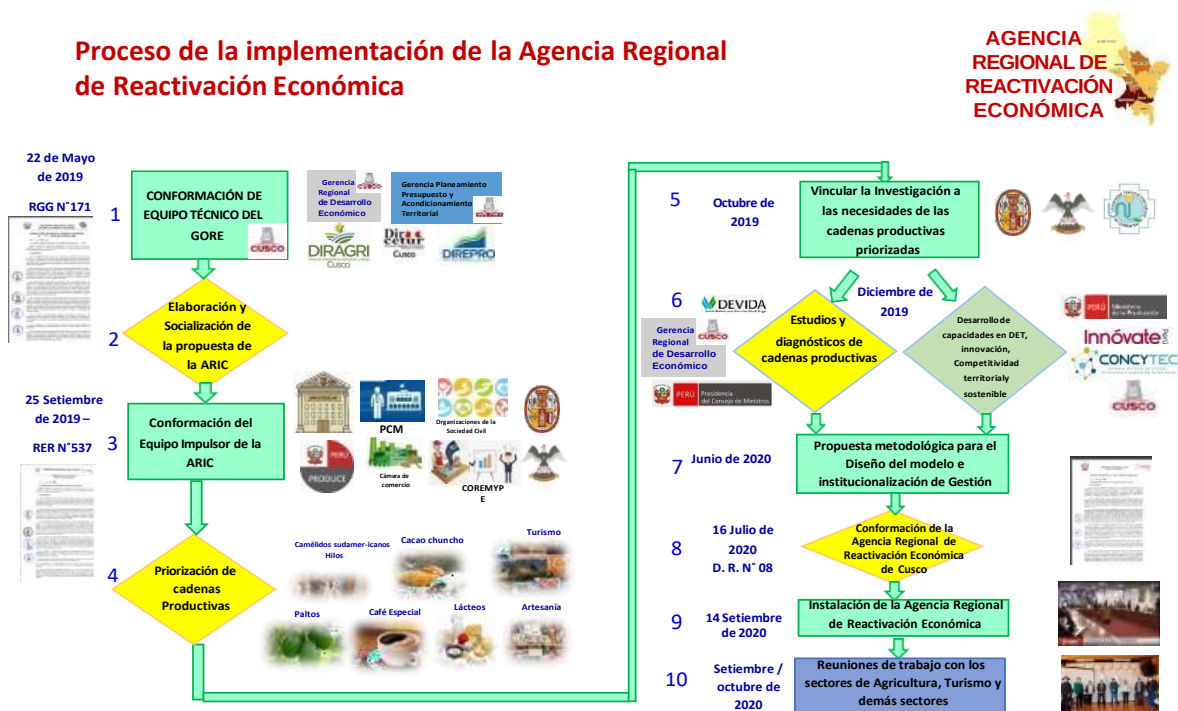
- En el Decreto también se precisa quiénes son los integrantes de la ARE:
 - ✓ Presidente. Gobernador Regional de Cusco
 - ✓ Secretaría Técnica: Gerente Regional de Desarrollo Económico.
 - ✓ Miembros:
 - El Estado, liderado por el Gobierno Regional y conformado por los Gobiernos Locales y Gobierno Nacional.
 - El sector privado (gremios o asociaciones empresariales, colegios profesionales, agencias de cooperación, asociaciones de productores, y otras afines.
 - La Academia, representada por las universidades, Institutos, Centros de Investigación, Centros de innovación tecnológica, instituciones y/o Programas de investigación e innovación.

⁷ Decreto Regional N° 008-2020-GR Cusco/GR, 16 de julio 2020; la Agencia Regional de Innovación y Competitividad – ARIC, pasa a denominarse Agencia Regional de Reactivación Económica – ARE.

- Los miembros serán representantes de los sectores Agrario, Minero, energético, Turístico, Transportes y comunicaciones, Educativos, Salud.
- Que las municipalidades provinciales y locales, dentro de sus jurisdicciones y competencias, conformen sus Agencias Territoriales de Reactivación Económica en base a los lineamientos nacionales y regionales.
- Junio: Elaboración del Plan Regional de Reactivación económica (Plan de Redención cusqueña).

Como vemos, la creación de la Agencia Regional de Reactivación Económica - ARE surge en un contexto crítico debido a la pandemia. Derivada de esta decisión, se propone el surgimiento de las *Agencias Territoriales de Reactivación Económica* como “*un espacio de consensos para la reactivación económica regional en que se discutan las políticas y prioridades que sirvan de apoyo real en la toma de decisiones de la administración pública y oriente el desarrollo productivo y empresarial de todos los cusqueños y cusqueñas para extender y mejorar su bienestar, reduciendo los impactos negativos generados por la pandemia y que nos permita establecer los lineamientos macro estratégicos para implementar las fases de Contención, Estabilización y Recuperación Económica en aras de concretizar democráticamente un acertado Plan de Reactivación Económica*” (Decreto Regional N°008-2020-GR Cusco/GR, julio 2020).

Ilustración 3: Proceso de implementación de la ARE



Fuente: Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Agencia Regional de Reactivación Económica ARE. GORE Cusco.

- Se destaca el rol de la Agencia en el proceso de la innovación para brindar el marco institucional de promoción de la innovación y el emprendimiento, brindar el flujo de información de las acciones en estas materias y generar la articulación y complementariedad de las intervenciones.
- La ARE se perfila hacia la innovación y la competitividad regional mediante los siguientes proyectos:
 - ✓ Plan de conectividad y digitalización, 3 proyectos en diferentes niveles de formulación y/o avances.
 - ✓ Plan de innovación y emprendimiento, 2 proyectos, uno con financiamiento de obra por impuestos, otro cofinanciado por Innóvate Perú “Dinamización del Ecosistema Regional de Innovación y Emprendimiento del Cusco, DER-Cusco”, en marcha desde este año.
- Diseño de la estrategia COMPITES Regional, con la cual se busca promover la competitividad, innovación, tecnología, el emprendimiento y la sostenibilidad ambiental en cadenas productivas priorizadas que estén ubicadas en territorios específicos del ámbito regional.

1.4. Rol del gobierno central y la cooperación al desarrollo

Cusco posee uno de los pocos Gobiernos Regionales incluidos en este estudio que contaba con antecedentes en el concepto y el proceso de conformación de las Agencias de Desarrollo, aunque hasta el momento no se había logrado establecer una institución de estas características en la región.

Durante los últimos años el GORE Cusco desarrolló la estructuración de su proceso de intervención y funciones con el apoyo de COSUDE. Hacia fines de este proceso la PCM logró involucrarse, generando aportes significativos poniendo en agenda la necesidad de operatividad y dinamizar la ARD bajo un concepto claro. Por el lado de los funcionarios electos del GORE para el periodo 2019-2022 existían capacidades sobre el DET, especialmente el Gobernador y el gerente de la GRDE contaban con conocimientos y aprendizajes sobre modelos de Agencias, resultado de pasantías y experiencias en el extranjero.

Con dedicación, la PCM logró colocar el tema de las Agencias Regionales de Desarrollo en la agenda política operativa, impulsando a que se generen reuniones, que se prioricen cadenas, bajo un objetivo claro y estructurado. Para esto se dieron visitas de representantes de la PCM para coordinar el impulso a la ARD en Cusco.

La PCM a través del proyecto, y con el apoyo de GRADE, ha destinado importantes recursos para que Cusco logre el diseño de su EDIR. Para esto se han identificado las principales cadenas de valor de la región, a partir de una lista de variables e indicadores comparables entre cadenas, asociados a las capacidades y potencialidades para incrementar competitividad, potencialidades de transformación y otros aspectos en el territorio para apoyar el desarrollo competitivo de las cadenas.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2020 la PCM con apoyo del proyecto se organizó un curso⁸ con la UIM (Unión Iberoamericana de Municipalistas) sobre el trabajo de las ARD⁹. Al mismo han asistido miembros del GORE, ONGs, academia, entre otros, representantes de los actores de la ARD. Entre los resultados más destacados en todas las regiones fue una mayor interacción entre los actores de cada ARD para formular propuestas relevantes para su trabajo futuro. En el caso de Cusco se elaboró una identificación de problemas y una propuesta conjunta que incluye la visión preliminar, objetivos y principales actividades y una lista de primeros proyectos que pueden orientar el trabajo de la ARD.

I

Otro tema vinculado a las expectativas parcialmente cubiertas por la ARD Cusco se relaciona el interés de contar con un Fondo social regional con COFIDE (fondo de Fideicomiso), como una medida activada en el contexto de la reactivación económica. Todavía está pendiente de que la PCM coordine con la región el redireccionamiento del servicio de cara a la reactivación económica. En este contexto se destaca que por parte del proyecto se encuentra en proceso la contratación de un consultor para avanzar en la concreción de esta iniciativa de la ARD Cusco.

⁸ UIM es una organización sin fines de lucro ubicada en Granada, España.

⁹ Curso relacionado a los retos del enfoque del desarrollo territorial para la reactivación económica por el impacto de la COVID-9.

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

2.1. Finalidad de la ARD

Como resultado de las entrevistas y talleres desarrollados durante esta consultoría, se ha dado a conocer la existencia de un relativo acuerdo entre los principales actores relacionados con el DET, sobre la finalidad que debería cumplir la ARD.

Desde el sector público se pretende que la ARD proporcione incentivos al desarrollo integral, con sostenibilidad. Entre las actividades que se realizan desde la ARD, está el ampliar la agenda porque, aunque se concentra en el sector turismo y es cierto que el desarrollo del sector turismo está muy por encima del agropecuario, existe la oportunidad para seguir desarrollando una cadena para este sector incorporando objetivos en materia de innovación, así como las identificadas en el sector agropecuario. Todavía hay necesidad de desarrollar el nivel de eslabonamiento entre ambas cadenas; se reconoce que ya existe, pero se considera que podría mejorarse.

Representantes de la academia destacan la necesidad de trabajar articuladamente entre todos los sectores y reconocen que es a partir de la ARD que el sector académico puede participar en el desarrollo de proyectos ejecutados por el GORE.

El sector de sociedad civil y cooperación internacional cree en el rol articulador de la ARD, y que es necesaria una gestión compartida del DET en la que todos los actores sean escuchados. A su vez, la ARD debe realizar esfuerzos por mejorar la competitividad de la región.

Como se indicó en el proceso de creación de la ARD, cuando se integró esta instancia en la estructura orgánica del GORE, se incorporaron cambios en el ROF del GORE, y en su Artículo 55°, establece que son funciones de la ARD, las siguientes:

- a) Desarrollar, ampliar, perfeccionar y proponer políticas regionales territoriales a iniciativa y/o por encargo del GORE.
- b) Analizar, desarrollar y proponer medidas favorables al impulso y desarrollo de los sectores materia de su competencia, con un enfoque de desarrollo territorial.
- c) Revisar, analizar y proponer ajustes al presupuesto destinado a los sectores materia de su competencia, en el marco de las normas que regulan la gestión presupuestal,
- d) Impulsar, desarrollar, promover y proponer estrategias y acciones de lucha contra la corrupción y transparencia en la gestión del GORE.
- e) Evaluar y otorgar la no objeción meritocrática a las ternas de gerentes regionales que presente el Gobernador Regional.
- f) Solicitar informes a la Gerencia General Regional en materia del interventor a fin de analizar, evaluar y recomendar mejoras en relación a procedimientos o procesos que no estén contribuyendo a la transparencia de las inversiones o actividades de la gestión regional.
- g) Impulsar mociones, iniciativas o temas de interés que requieran ser tratados por el Ejecutivo Regional o el Legislativo.

- h) Promover la colaboración entre empresa, academia y estado para desarrollar una dirección o visión global de prospectiva, cuyo resultado complementa y no sustituye las iniciativas que se dan en los ámbitos públicos y privados.
- i) Promover el fortalecimiento institucional y añadir valor significativo a la cadena de valor público y contribuir a fortalecer la descentralización y la planificación territorial, para generar las condiciones que permitan alcanzar el progreso y bienestar integral de la región.
- j) Sus iniciativas estarán enfocadas en la innovación de políticas intersectoriales, intergubernamentales, regionales y territoriales que permitan elevar el bienestar general de la población en armonía con el medio ambiente.

Como se observa en este extracto del ROF, sobre la ARD recae un gran número de funciones diversas. De todas estas atribuciones, la que más se asemeja a los objetivos enunciados por los entrevistados es el punto h), aunque todos concuerdan en que el último objetivo de la Agencia está alineado con el punto j).

Cabe precisar que el proceso de creación de la ARD de Cusco ha tenido como principal actor al GORE, quien ya contaba con experiencia en el concepto de las Agencias de Desarrollo, pero que aún no había establecido una. Como se mencionó, el GORE estaba estructurando su proceso de intervención y funciones con el apoyo de COSUDE, al punto que poco antes de aprobar el Reglamento de la ARD se decidió suspender la aprobación para insertarla en el ROF del GORE. En toda esta etapa la PCM-GIZ mantuvo un importante rol de apoyo y acompañamiento del proceso, que además involucró el aporte concreto de un Asesor técnico en el territorio.

El proceso de formulación de las funciones de la ARD en el ROF del GORE fue un proceso participativo, que recoge los aportes de los actores que ya integraban el Grupo Impulsor de la ARD, es decir, la academia, el sector privado, los sectores públicos involucrados en esta tarea y la sociedad civil; proceso en el que también contribuye el asesor técnico que buscaba la participación de los actores en la gestión de la ARD, y también participaban en la elaboración de los TDRs formulados en esa etapa.

El sector académico estuvo involucrado desde el inicio de la ARD, cuando tuvieron la visita de representante de la PCM para coordinar el impulso a la Agencia. De un trabajo conjunto realizado durante 2019 y 2020 se desarrollaron matrices de puntuación de sectores de los que salió un primer listado de cadenas productivas priorizadas (palta, lácteos, frutas, cacao, camélidos y granos andinos). Sin embargo, con la pandemia y la emergencia sanitaria no se continuaron los trabajos salvo algunas reuniones esporádicas.

Los entrevistados destacan que entre los primeros pasos que marcaron el camino para la creación de la ARD se encuentra el concurso Cusco Emprende, el cual permitió la articulación entre el sector privado y público (municipalidades) para elaborar y presentar un proyecto a Innóvate Perú. Más adelante describiremos algunos detalles de este proyecto, actualmente en ejecución.

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

Como se ha visto en los capítulos anteriores, la ARD de Cusco ya se encuentra institucionalizada dentro de la estructura orgánica del GORE y sus actividades han iniciado en 2019. Hasta el momento se han dado pasos firmes hacia el logro de los objetivos establecidos en los Planes de Trabajo.

Logros

- Durante el proceso de creación de la ARD y como resultado de los estudios realizados por zonas se ha seleccionado cadenas productivas existentes en el territorio, en las cuales ya se haya invertido, con la intención de potenciarlas y no iniciar desde cero; se identificó así las cadenas de cacao chuncho, café especial, camélidos, lácteos y palta, las mismas que son parte de la estrategia COMPITES.
- Presencia pública en temas vinculados al Plan Nacional de Competitividad y Productividad, en importantes eventos con participación de expositores de Ministerio de Producción, MEF; conversatorio sobre necesidades de investigación en cadenas productivas en el marco de las Mypes, involucrando la importante participación de sectores público, privado y academia, y el Seminario Regional de Agencias Regionales de Desarrollo Económico, en octubre de 2019.
- Un estudio de identificación de zonas y cadenas productivas incluyendo actores que sirve para el PROCOMPITE. Los objetivos de estos estudios son:
 - i) Identificar cadenas productivas por zonas.
 - ii) Realizar recomendaciones para el desarrollo de las cadenas identificadas.
 - iii) Confeccionar un mapa de relaciones institucionales, oportunidades en el tema de desarrollo económico.
 - iv) Realizar un inventario de intervenciones del Sector Público.
- Creación del Centro de Incubación y Servicios Empresariales - CISE-Emprende Cusco¹⁰ y su incorporación en las funciones del GORE Cusco, opera mediante la implementación de una Plataforma de servicios empresariales de apoyo a los emprendedores y empresarios ¹¹ Actualmente este instrumento está en ejecución. Su aporte al COMPITE es respecto al Servicio de Formalización y Acceso a la información, capacitaciones, asesorías y en gestión empresarial y técnico productivo. Brinda promoción comercial a través de la Página Reactiva Cusco. Y los cuellos de botella que requieren destrabe son la informalidad y el acceso a servicios de promoción comercial.

Los siguientes son los servicios brindados en el marco de este proyecto.

¹⁰ Información registrada en las Actas del Grupo Impulsor donde constan los acuerdos, los TdR aprobados, y lo concerniente a las acciones realizadas para la creación de la ARD.

¹¹ Publicado en la Matriz de identificación de Instrumentos de Financiamiento del GORE para la Implementación de los COMPITES. GORE Cusco.

Ilustración 4: Proyecto CISE Emprende Cusco



Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

Ilustración 5: Proyecto en marcha de apoyo a MYPES

Call Center de apoyo a las MYPES



Se está operando desde el 07 de mayo 2020 y está operando de la siguiente manera:

- a. Atención de consultas por las siguientes vías.
 - Vía telefónica: 084-640101
 - Vía correo electrónico: ciseemprendecusco@gmail.com

Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021.

- La Academia rescata la posibilidad de que, a través de la ARD, se logre presencia e injerencia en las políticas públicas, algo que anteriormente no sucedía.
- Otro importante logro es la implementación del proyecto "Dinamización del Ecosistema Regional de Innovación y Emprendimiento de Cusco DER CUSCO".

Ilustración 6: Participantes del proyecto financiado por Innóvate Perú

Presentado por:



GRUPO IMPULSOR
Gobierno Regional de Cusco (Entidad Solicitante)
Cámara de Comercio del Cusco
Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
Universidad Andina del Cusco
Centro Guamán Poma de Ayala
Entidad(es) Asociada(s) y/o Alianza(s) Estratégica(s)
Pontificia Universidad Católica del Perú
CITE Camélidos
CITE Agroindustrial VRAEM
BBCS Capital
Asociación Arariwa
Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo Garapen
Organización de Gestión de Destino Cusco
SANILAB INTERNATIONAL S.A.C.

Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

- Este proyecto elaborado desde el Grupo Impulsor logró acceder a los fondos concursables de Innóvate Perú. Y a la fecha, la primera fase se encuentra en proceso de implementación, involucrando la participación de los actores que le dieron origen.

Ilustración 7: Componentes y resultados del proyecto financiado por Innóvate Perú

Objetivo:

Activar y acelerar la evolución del ecosistema de innovación y emprendimiento de la región Cusco, en base a sus potencialidades e identidad cultural, con una estrategia común y planificada, del desarrollo local.

Componentes

Resultados

Fortalecimiento los actores y redes y diseño conceptual y metodológico

Actores del ecosistema de Cusco articulados y con capacidades fortalecidas en innovación y emprendimiento

Diagnóstico y planeamiento del ecosistema

Ecosistema de Cusco caracterizado, Plan de desarrollo del ecosistema de Cusco

Consolidación de la gobernanza del ecosistema

Marco Normativo

Presupuesto total del Proyecto para la primera Etapa:

Innóvate Perú	Contrapartida		TOTAL
	Monetaria GORE CUSCO	No monetaria Entidades Asociadas	
S/ 799,998.36	S/ 228,571.92	S/ 114,285.71	S/ 1,142,857.14

Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021.

- Se ha logrado implementar un conjunto de acciones que dinamizan a la Agencia Regional de Reactivación Económica ARE al término de 2020¹².

¹² La Agencia sigue denominándose con las siglas ARD Cusco en la medida que esta sigla está más posicionada en el medio.



Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

Limitaciones

- Necesidad de mejorar la comunicación para lograr la articulación con otros actores no involucrados en la ARD, y al mismo tiempo se requiere mayor dinamismo entre los actuales actores. El sector privado destaca que al ser el Estado quien preside la ARD, las soluciones llegan, pero demandan una gran cantidad de tiempo atenderlas.
- Existe un relativo consenso sobre la necesidad de que la ARD cuente con un gerente o secretario que permanezca en el cargo más allá de los cambios de gobierno, permitiendo la continuidad en la articulación con todos los actores.
- Este último punto es un eje de la preocupación, pero todavía no se analiza al detalle. Por ejemplo, en un futuro nuevo escenario político, cómo definir el alcance de las funciones y responsabilidades del Gerente de Desarrollo Económico y los Gerentes sectoriales, considerando que la ARD, en el actual ROF del GORE Cusco se constituyen como órgano consultivo y de coordinación con cuatro grupos temáticos, uno de ellos es el del Gerente de desarrollo económico y lo preside el gobernador.

GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO

Organigrama del Gobierno Regional de Cusco

GOBERNACIÓN REGIONAL
VICEGOBERNACIÓN REGIONAL

CONSEJO REGIONAL

Secretaría del Consejo Regional
Oficina Regional de Control Institucional
Presidencia Pública Regional
Oficina de Diálogo y Resolución de Conflictos
Oficina de Gestión de Riesgos y Respuesta
Oficina de Cooperación Técnica Internacional

CONSEJO DE COORDINACIÓN REGIONAL
Consejos y Comités Regionales
Comité de Coordinación Regional
Agencia Regional de Desarrollo

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN MUNICIPALITARIA
Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas
Secretaría General

GERENCIA GENERAL REGIONAL

Gerencia Regional de Administración
Gerencia Regional de Representación y Legitimación de la Jurisdicción

Subgerencia de Asesoramiento y Servicios Auxiliares
Subgerencia de Gestión Patrimonial
Subgerencia de Tesorería
Subgerencia de Gestión de Recursos Humanos
Oficina de Gestión de Línea
Oficina de Integridad Pública e Intervención Privada

Oficina Regional de Asesoría Jurídica
Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Muestreo de Datos

Subgerencia de Planeamiento, Ordenamiento y Conservación Territorial
Subgerencia de Presupuesto
Subgerencia de Programación Multianual de los Recursos
Subgerencia de Modernización y Tecnología de la Información

GERENCIA REGIONAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Subgerencia de Gestión de Estudios y Proyectos
Subgerencia de Gestión de Obras
Subgerencia de Gestión de Equipo Mecánico

GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO
Subgerencia de Gobernanza Económica
Subgerencia de Competitividad Económica y Promoción de la INVERSIÓN PRIVADA
Subgerencia de Fomento de la Ciudad Económica

GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE
Subgerencia de Gobernanza Medio Ambiental
Subgerencia de Cobertura y Preservación Ambiental
Subgerencia de Facilitación de la Ciudad Medio Ambiental

GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL
Subgerencia de Gobernanza Social
Subgerencia de Cobertura y Preservación Social
Subgerencia de Facilitación de la Ciudad Social
Subgerencia de Inclusión Social
Aldea Indígena Juan Felipe II de Cuzco
Aldea Indígena San Juan de Quilichao

GERENCIA REGIONAL DE CULTURA
Subgerencia de Gobernanza Cultural
Subgerencia de Cobertura y Preservación Cultural
Subgerencia de Facilitación de la Ciudad Cultural
Observatorio Desconcentrado de Cultura Cuzco
Aldea Indígena Regional de Cuzco

GERENCIA REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
Gerencia Regional de Educación
Gerencia Regional de Salud
Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
Gerencia Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Gerencia Regional de Producción
Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos
Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Arqueología
Gerencia Regional de Agricultura

GERENCIAS TERRITORIALES
IMA
Plan COMSECO
Plan MIPREB

AGENCIA REGIONAL DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA

260

Cabe preguntarse si para la ARD esta situación podría constituirse en una relativa debilidad de gestión en el futuro en la medida que su dinamismo dependería de un actor político que por elección ciudadana podría variar en el tiempo.



GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO
Reglamento de Organización y Funciones



GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO
Integridad

Artículo 59°.- La Agencia Regional de Desarrollo tiene cuatro grupos temáticos:

- a) La Agencia Regional de Desarrollo Económico está conformada por los sectores de Agricultura, Energía y Minas, Producción, Comercio Exterior Turismo y Artesanía, Transportes y Comunicaciones y las Gerencias Territoriales.
- b) La Agencia Regional de Desarrollo Social está conformada por los sectores de Educación, Salud, Vivienda Construcción y Saneamiento, Trabajo y Promoción del Empleo y las Gerencias Territoriales.
- c) La Agencia Regional de Desarrollo Medio Ambiental está conformada por los sectores afines a su temática y las Gerencias Territoriales.
- d) La Agencia Regional de Desarrollo Cultural está conformada por los sectores afines a su temática y las Gerencias Territoriales.

**AGENCIA
REGIONAL DE
REACTIVACIÓN
ECONÓMICA**



25

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

La ARD Cusco ya tenía un conjunto de cadenas productivas seleccionadas, consideradas de interés regional entre las cuales destacan las de cacao chuncho¹³, café especial, lácteos, palta y fibra de camélidos.

Cuando en el marco del desarrollo de la EDIR.¹⁴, se define como una estrategia principal de las ARD el apoyar a la priorización e implementación de las principales cadenas de valor en cada región, se identifican las cadenas con mayor puntaje en el proceso de priorización (GRADE, 2021) y estas son las cadenas de turismo (83), granos andinos que incluye quinua (69), kiwicha (67,5), cañihua (66,5); cuy (66,5), fibra de alpaca (66) y lácteos (63).

En la selección de las cadenas se ha considerado su potencial de innovación, potencial de economía circular y la equidad de género. La Tabla 1 incluye las cadenas productivas de interés para la región en el marco de la estrategia COMPITES y a continuación las cadenas de valor priorizadas y seleccionadas por el Proyecto en el marco de la EDIR: Turismo, granos andinos (Quinua, Kiwicha, Cañihua), fibra de camélidos y palta. Vemos que hay dos cadenas de valor donde coinciden ambas selecciones: paltas y fibra de alpaca/camélidos.

Tabla 1: Estrategias innovación, ambiente, género

Cadena	Innovación	Economía Circular	Género
Cacao chuncho	Principales desafíos: ▪ Cusco es la región con la tasa más baja de rendimiento en grano. ▪ Tierras limitadas por la ZEE ▪ Falta de conocimiento de estudios de mercados para el cacao y café ▪ Limitada participación en actividades de promoción comercial ▪ Límites de cadmio en el cacao (regulación N° 1881/2006) ▪ Antigüedad de las plantaciones ▪ Mal material genético ▪ Bajas densidades ▪ Plagas y enfermedades ▪ Falta de manejo técnico y deficiente mantenimiento	▪ Aprovechamiento del cacao para cosmética. ▪ Utilización de la cascarilla de las semillas infusiones. ▪ Utilización de la melaza y mesocarpio o pula del fruto de cacao como espesantes para mermeladas o, incluso, adiciones a los productos cosméticos-farmacéuticos	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.

¹³ Al ser una cadena priorizada en el PROCOMPITE (2020), el GORE del Cusco tiene planes de intervenir en esta cadena productiva en el eslabón de transformación y comercialización, con el cofinanciamiento de planes de negocio orientados principalmente a la generación de valor agregado, Instalación de centro de acopio, pos cosecha, plantas de procesamiento, debidamente equipadas y habilitadas, cumpliendo los requerimientos establecidos por las entidades competentes y con articulación hacia mercados competitivos.

¹⁴ 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)

Café	Principales desafíos: ▪ Falta de conocimiento de estudios de inteligencia de mercados ▪ Limitada participación en actividades de promoción comercial ▪ Limitado acceso a procesos de transferencia de tecnología (capacitación y asistencia técnica, extensión agropecuaria entre otros) ▪ Limitado acceso al crédito agrícola ▪ Inadecuado manejo técnico del cultivo y el abonamiento ▪ Aparición de enfermedades y plagas ▪ Variedades de café que no tienen rendimiento en taza ▪ Baja calidad de procesamiento y pos-cosecha del café ▪ Subvaloración de la producción por el desconocimiento del rendimiento del café que producen ▪ Presencia de desastres naturales ▪ Presencia de acopiadores informales	▪ Sistemas Agro Forestales (SAF) ▪ Acceso a mercados de carbono con aquella producción que se realiza en SAF. ▪ Empleo de los desechos orgánicos para el abonamiento de las plantas. ▪ Recubrimiento comestible a partir del mucílago del café para la conservación de manzanas	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.
Lácteos	Principales desafíos: ▪ Lograr economías de escala ▪ Fuertes barreras al ingreso (se requieren importantes inversiones) ▪ Deficiencias en vías de comunicación y cadena de frío ▪ Desconocimiento en temas de asistencia técnica ▪ Deficiente uso de procesos tecnológicos en el mejoramiento genético de vacunos ▪ Carencia de acceso a parcelas de pastizales ▪ Deficiencia en el proceso reproductivo ▪ Débil organización de productores ▪ No hay de acceso a carreteras de las unidades productivas	▪ Identificación y cuantificación de los residuos que pueden ser reutilizados ▪ Producción de biogás y biofertilizantes a partir del uso de residuos sólidos del ganado ▪ Productos generados a partir de los derivados de la leche.	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.

	La venta de productos lácteos solo es en el mercado		
Palta	Principales desafíos: ▪ Bajo nivel de producción debido al cambio climático ▪ Desplazamiento del cultivo a zonas de mayor altura ▪ Deficiente manejo agronómico del cultivo y presencia de plagas y enfermedades ▪ Deficiente manejo de los centros de acopio para la distribución del producto a los mercados	▪ Productos cosméticos a base de aceite de palta.	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.
Fibra de camélidos/ Fibra de alpaca (66)	Principales desafíos: ▪ Falta de promoción del producto regional para el acceso a mercados internacionales ▪ Bajos índices de productividad ▪ Tecnologías de crianza y manejo poco sofisticadas ▪ Ausencia de prácticas de mejoramiento genético ▪ Enfermedades que afectan a las poblaciones de camélidos ▪ Problemas con la textura, diámetro y tonalidad del hilo ▪ Falta de un manejo racional de los pastos naturales ▪ Poca generación de investigaciones sobre la tendencia de la comercialización de fibra de camélidos	▪ Identificación y cuantificación de los residuos que pueden ser reutilizados ▪ Textiles reciclados con residuos del proceso productivo ▪ Producción de biogás y biofertilizantes a partir del uso de residuos sólidos generados durante el procesamiento de la fibra	▪ Involucramiento de la mujer en la producción.
Turismo (83)	Principales desafíos: ▪ Baja calificación de la mano de obra local. ▪ Desorden urbano y débil capacidad de gestión de muchos de los gobiernos locales y regionales ▪ Medición indirecta del turismo, escasa e inadecuada información ▪ Desastres ambientales en algunos de los principales destinos turísticos del Perú (incendios forestales) ▪ Deficiente calidad de servicios bajo los estándares internacionales		▪ Involucramiento de la mujer

	▪ Elevada presencia de operadores informales ▪ Deficiente infraestructura vial e insuficientes servicios en el aeropuerto ▪ Superposición de funciones de las distintas instituciones involucradas en el turismo		
Granos andinos	Quinua (69) Principales desafíos: ▪ La mayor parte de los productores (78.9%) cosecha quinua para que pueda ser consumido dentro de una Unidad Agropecuaria ▪ La venta dentro de aquellas U.A es casi inexistente. ▪ La oferta de la producción no está organizada, es indiscriminada, se produce en forma individual, familiar, y en casos excepcionales, por grupos de productores o comités de producción. ▪ La exportación se realiza a través de intermediarios de otras regiones. ▪ La atomización y fragmentación de la propiedad en áreas menores de una hectárea limita las posibilidades de trabajar con economías de escala ▪ Mínima y/o nula asociatividad empresarial de los productores de quinua, que no permite generar volumen de producción estandarizada ▪ Mínima y/o nula disponibilidad de maquinaria para la post cosecha que no garantiza la calidad del producto ▪ Las Buenas Prácticas Agrícolas y de Manejo integral de plagas y enfermedades aún no se aplican con formalidad y con manuales válidos ▪ Es incipiente la utilización de la modalidad de capacitación de “Escuelas de Campo”	▪ Existe una vasta variedad de productos en los que la quinua puede transformarse. El GORE – Cusco (2020) ha identificado que existen 28 subproductos. Entre los más comunes, tenemos a la Harina de Avena, Quinua, Kiwicha y Soya Azucarada, Harina de quinua y todas sus posibles combinaciones con los otros granos andinos, al igual que las hojuelas y mezclas fortificadas con otro tipo de alimentos nutritivos.	▪ Involucramiento de la mujer en la producción

	▪ Inexistencia de volumen de producción estandarizada para el mercado ▪ Presencia de agentes intermediarios para el comercio ▪ Débil posicionamiento de la quinua en el mercado interno ▪ Inexistente posicionamiento del producto quinua de la región en el mercado externo ▪ Desconocimiento de los canales de comercialización ▪ Deficiente manejo de almacenaje el producto ▪ Precios bajos para el productor ▪ Elevados costos de transporte ▪ Comercio de productos sin valor agregado ▪ Escaso conocimiento de las bondades nutricionales de la quinua		
	Kiwicha (67,5) Principales desafíos: ▪ La exportación se realiza a través de intermediarios de otras regiones. ▪ Existe una aplicación limitada de las “buenas prácticas agrícolas y de manejo integral de plagas y enfermedades” ▪ Mínima o nula disponibilidad de maquinaria para la cosecha y pos-cosecha, por parte de los productores. Esto, a su vez, es causado por el poco acceso al capital ▪ No se ha logrado concretar “Cadenas productivas del producto kiwicha” ▪ No se aplica la formulación y ejecución de Planes de Negocio para integrarse al mercado ▪ Alto grado de informalidad en la comercialización ▪ Articulación empresarial al mercado de exportación, mediante productos procesados ▪ No existen adecuados centros de acopio		▪ Involucramiento de la mujer

	▪ Inexistente oferta organizada de la producción para el mercado ▪ El grano de la kiwicha puede llegar a muy “giroscópico”, por lo que necesita ser envasado con materiales para que no dejen pasar la humedad. El problema con estos envases es que son caros y elevan los costos de producción ▪ El tratamiento término de secado por tambor es severo y puede afectar el valor nutritivo al reducir la disponibilidad de lisina (aminoácido esencial)		
	Cañihua (66,5) Principales desafíos: ▪ Existen pequeñas asociaciones y grupos de productores independientes en pequeña escala. ▪ La producción ha sufrido una reducción significativa y constante desde 2007. ▪ Inexistencia de asociaciones, atomización y fragmentación de la propiedad que limita la producción en mayor magnitud ▪ La exportación se realiza a través de intermediarios de otras regiones. ▪ Ausencia de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manejo Integral de plagas y enfermedades ▪ Ausencia de la maquinaria específica para conseguir impulsar la transformación de la cañihua.	▪ Una de las pocas oportunidades que tiene la cañihua es su transformación en forma de harina.	▪ Involucramiento de la mujer

Fuente: Elaboración propia en base a GRADE 2021

En este proceso de priorización de cadenas deben participar los mismos integrantes de las cadenas productivas, pues son quienes más conocen de la situación de cada cadena, y las autoridades de los gobiernos regionales, con el fin de intercambiar opiniones sobre las cadenas determinadas y realizar propuestas en frente de los productores, al igual que con la academia perteneciente a la región, ya que pueden dar luces de la investigación y/o estudios necesarios para mejorar las cadenas.

Cabe resaltar que los aspectos de interculturalidad no son explícitos en las estrategias de cadenas en Cusco y tampoco en la conformación, labor y estrategias de la ARD. Las comunidades nativas y el enfoque de género están insuficientemente visibilizadas en el enfoque de la ARD (por eso es que en su momento se decidió por cafés especiales y cacao chuncho, además de fibra de alpaca). En cuanto a la cuestión de género, esta se limita a conceptualizarse como fomento a la participación de mujeres en el trabajo productivo de las cadenas.

En el nivel de representación el caso más evidente es el de la Universidad Andina, donde en todas las reuniones participan solo mujeres. Por lo visto, solo organizaciones de la sociedad civil/cooperación internacional y academia integran el enfoque de género en sus proyectos, pero no necesariamente esto se transporta a la ARD como tal.

En cuanto a la temática ambiental, 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 GORE cuenta con el apoyo de un grupo llamado Consejo Regional de Cambio Climático, el cual agrupa a ONGs y representantes del GORE para realizar actividades de preservación del medio ambiente y lucha contra el Cambio Climático. La atención de estas preocupaciones sin duda requiere de coordinaciones internas efectivas entre las áreas funcionales del GORE.

Sin embargo, desde el rol de la ARD la articulación de esfuerzos para el desarrollo de las cadenas de valor en el territorio requiere la exploración y el apoyo a las acciones vinculadas al cuidado ambiental y a la economía circular. De esta manera la ARD puede cumplir su rol alineada con la política ambiental del GORE.

Una estrategia con nombre propio COMPITES.

- La ARD Cusco propone COMPITES como una estrategia que busca promover la **Competitividad**, **Innovación**, **Tecnología**, el **Emprendimiento**, la **Sostenibilidad Ambiental**, en cadenas productivas estratégicas, ubicadas en territorios específicos del ámbito regional, las cuales ya vienen impulsándose desde la ARE – Agencia Regional de Reactivación Económica.
- Es un esfuerzo **concertado, articulado, complementario y estructurado** de los distintos actores para promover la competitividad de las cadenas productivas regionales que son relevantes para el desarrollo regional.
- COMPITES trata de que las actividades y proyectos que implementan las diversas entidades del sector público y académico se orienten hacia el logro de la competitividad, innovación y sostenibilidad de las cadenas productivas priorizadas.

Ilustración 11: Actores de la estrategia COMPITES



Fuente: Adaptación del Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

- El sector productivo y empresarial debe asumir la innovación, la mejora de la productividad, y la responsabilidad social y ambiental como ejes de su desempeño y éxito empresarial.
- En la estrategia COMPITES se ha considerado la promoción y apoyo de cadenas productivas con potencial de desarrollo, lo cual coincide con las EDIR, que también propone priorizar esfuerzos en torno a las cadenas de valor que califican más alto en los criterios que definen su potencial de desarrollo sostenible.

Ilustración 12: Enfoque territorial de los COMPITES



Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

Ilustración 13: Estrategia de intervención COMPITES



Fuente: Informe de Gestión 2020 y Programación 2021, segunda sesión, Gerencia Regional de Desarrollo Económico GORE Cusco, 2021

2.4. Caracterización de la ARD

La ARD de Cusco se define como un ente del Estado, es decir, la existencia de la Agencia se debe a los recursos destinados por el GORE, mediante ordenanza regional. De acuerdo con el ROF, la ARD es un órgano consultivo y de coordinación, el cual constituye una estrategia de gestión de políticas regionales que promuevan el desarrollo integral del territorio con un enfoque intersectorial e intergubernamental, a fin de generar el mayor impacto posible en las inversiones públicas e inversiones público-privadas.

La ARD facilita la coordinación entre los actores de cada territorio para la formulación de estrategias de desarrollo de acuerdo con cada realidad y a la diversidad regional, a efectos de agilizar la provisión de servicios básicos y de infraestructura regional y potenciar actividades productivas. Las funciones que establece el ROF para la ARD fueron diseñadas y aprobadas desde el mismo GORE; con un posible riesgo de ser percibida como un espacio centralista, no participativo, no consultiva sin participación de los actores como la academia, sector privado y sociedad civil.

Los integrantes de la ARD, según el ROF, son:

- El sector público, liderado por el GORE y conformado por Gobiernos Locales y el Gobierno Nacional
- El sector privado, representado por gremios y asociaciones empresariales, ONGs, colegios profesionales, agencias de cooperación internacional, asociaciones de productores, organizaciones de productores y otras afines.

- La academia, representada por Universidades, Institutos, Centros de Investigación, CITEs, Instituciones y/o Programas de Innovación e Investigación.

Por otro lado, la ARD se encuentra conformada por cuatro grupos temáticos, incluidos en su ROF:

1. La Agencia Regional de Desarrollo Económico está conformada por los sectores de Agricultura, Energía y Minas, Producción, Comercio Exterior y Turismo y Artesanía, Transporte y Comunicaciones y las Gerencias Territoriales.
2. La Agencia Regional de Desarrollo Social está conformada por los sectores de Educación, Salud, Vivienda Construcción y Saneamiento, Trabajo y Promoción del Empleo y las Gerencias Territoriales.
3. La Agencia Regional de Medio Ambiente está conformada por los sectores afines a su temática y las Gerencias Territoriales.
4. La Agencia Regional de Desarrollo Cultural está conformada por los sectores afines a su temática y las Gerencias Territoriales.

Debido a su existencia como órgano del GORE, la ARD, considerando que está totalmente insertada en la estructura orgánica del GORE Cusco y presidida por su gobernador-no se caracteriza como una institución muy dinámica e incremental, en cuanto a su proceso de involucramiento de actores e implementación de estrategias de innovación en las cadenas priorizadas, aunque a la fecha ha logrado avanzar en forma evidente con proyectos gestionados con miembros del inicial Grupo Impulsor de la ARD.

Una debilidad importante estaría en la ausencia (en el mismo ROF) sobre la posibilidad de que este espacio sea liderado por algún otro representante que la integra, representante de la academia o del sector privado y/o sociedad civil, en todo caso de un colegiado que vaya rotando cada dos o tres años.

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

La gobernanza territorial y las estrategias de la ARD están vinculadas y juegan un rol importante en el DET de Cusco. 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 uno de los talleres desarrollados antes del proceso de sistematización, los actores de la ARD Cusco graficaron un mapeo del ecosistema, ubicando a los actores de las 4 hélices según las categorías de actores clave, actores primarios y actores secundarios. La ubicación de estos actores según las 4 hélices del desarrollo se muestra en la ilustración del Mapeo de actores de la ARD Cusco (Anexo 3).

Con este mapeo se identifica el proceso dinámico de involucramiento de los actores locales, y se considera que hay muchos actores que pueden participar en un futuro, pero siguiendo una secuencia de trabajo que implicaba terminar de capacitar a los actores del primer círculo, más cercanos a la ARD. En el primer círculo se encuentran ubicados principalmente:

- Actores del sector público (GRDE, SD-PCM, DIRAGRI, GEREPRO, PRODUCE, DIRCETUR, DEVIDA, Municipios y PROMPERU).
- En el sector académico se destacan la UAC, UNSAAC y el CITE Fibra). Por el lado del sector privado, la Cámara de Comercio y CARTUC.
- Entre los miembros de la sociedad civil más próximos a la ARD se encuentran GIZ, FBC, Mesas Técnicas y GPA.

La información contenida en este mapeo es importante para tener una aproximación al ecosistema de actores relacionados con la ARD Cusco. Sin embargo, en el proceso de elaboración de la presente sistematización interesa un análisis desde otra perspectiva. En este sentido, el 26 de febrero de 2021 se realiza el primer taller con el objetivo de obtener un mapeo de actores clave y el análisis de sus perfiles para fortalecer el rol de la ARD.

Actores de las 4 hélices y su relación con la ARD

En este primer taller participan 13 personas en total que representan a 6 instituciones diferentes: seis participantes procedían del sector público, tres del sector privado empresarial, tres participantes de la academia y solo una participante de la sociedad civil.

El mapeo de actores en este taller se realizó en dos momentos. En primer lugar, se nombraron actores que provienen de los cuatro sectores (Sector Público, Sector Privado, Academia y Sociedad Civil), luego en forma participativa se procede a ubicar a todos los actores sea dentro del círculo, más cerca por su estrecha relación con la ARD o más lejos del círculo interno 18 Actores claves de las 4 hélices en el entorno inmediato de las ARD Cusco (vea Anexo 3).

Este mapeo de actores según el modelo de las cuatro hélices nos permite identificar a los actores del DET con relación a la ARD y nos brinda la siguiente información¹⁵:

- De las 6 organizaciones que estuvieron presentes en el taller, todas están consideradas en el estrecho círculo organizativo de la ARD.
- Como parte del círculo más estrecho de la ARD Cusco destacan la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, la Diragri, la SD-PCM, la GEREPRO, Produce, la UNSAAC y la UAC, que son del sector público y la academia. También están un poquito más alejadas, pero dentro del círculo más cercano, algunas instituciones como Promperu, municipios, Devida, Dircetur, CITE flora, CARTUC, GIZ, Guamán Poma de Ayala, Centro Bartolomé de las Casas y las mesas técnicas, que pertenecen a los sectores de las 4 hélices.
- En el sector público algunas entidades permanecen fuera del círculo más estrecho de la ARD, tales como Agrorural, CENFOTUR, Agrobanco, INIA, Sierra y Selva Exportadora y la Dirección Desconcentrada de la Cultura, las cuales se espera que tengan un mayor acercamiento.
- En la academia, instituciones como SENATI y SENCICO están fuera del círculo más estrecho de la ARD.
- Se puede notar también que hay pocas instituciones de la sociedad civil que están identificadas como actores en el proceso de desarrollo de la ARD Cusco, aunque todas están dentro del círculo más estrecho.
- Como parte del sector privado, algunas instituciones que no están muy cercanas a la ARD Cusco son: Caja Municipal de Cusco, Asociación de Alpaqueros, Asociación de empresarios de Cacao, Asociación de empresarios de Café, el sector minero y el sector gas.
- Vemos que hay suficientes instituciones de todos los sectores que están muy cercanas a la ARD Cusco y que permitirán asegurar su desarrollo y fortalecimiento.

Análisis CLIP

El objetivo de identificar a los actores que se ubican más cercanos o alejados de la ARD es importante, pero es más interesante es conocer sus perfiles. Y para este fin, utilizamos la herramienta denominada CLIP que permite una imagen adicional del panorama de actores y la gobernanza.

En este segundo paso del mapeo los participantes asignan sus votos a los actores relevantes identificados en el mapeo para clasificarlos de acuerdo con cuatro factores: en su opinión, si tienen el mayor interés, la mayor legitimidad y su influencia o poder para fortalecer la ARD Cusco. El Anexo 5 se muestra los resultados del análisis CLIP.

En el modelo final del CLIP, los actores se clasifican según la calificación en conjunto de los tres criterios. En consecuencia, como conclusión, cabe señalar las siguientes observaciones:

¹⁵ Un cuadro más visible de la ilustración se adjunta como Anexo 3.

- Los actores que son reconocidos como dominantes, tienen al mismo tiempo legitimidad, interés y poder para reforzar el papel de la ARD, y estos son la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional y PRODUCE, y pertenecen al primer círculo.
- La Universidad Nacional de San Antonio Abad que pertenece a la academia, es la única entidad reconocida como influyente porque tiene poder y legitimidad, pero ha mostrado poco interés hasta el momento para desarrollar la ARD.
- La Gerencia Regional de la Producción (GEREPRO) es el único actor considerado como vulnerable pues tiene legitimidad e interés, pero tiene poco poder.
- La Universidad Andina del Cusco – UAC de la academia, está considerada como entidad marginada, ya que, si bien ha demostrado mucho interés, es percibida como que no tiene poder y tampoco tiene mucha legitimidad.
- Como entidades con poder pasivo se ubican la Cámara de Comercio, la Fundación (Centro) Bartolomé de las Casas y los congresistas es decir tienen poder, pero no es suficiente para influir en las decisiones de la ARD, y aunque les reconoce que poseen poder, no tienen legitimidad ni tampoco han mostrado un interés sólido y sostenido para poder apoyar el desarrollo de la ARD.
- Como entidades respetadas porque tienen legitimidad, pero poco poder e interés, se ha identificado a PROMPERÚ y a los municipios.
- Cabe resaltar también que no se identificaron entidades que estén dentro de los considerados fuertes, es decir que tienen poder e interés, pero no legitimidad.

En resumen, del gráfico de las 4 hélices se puede deducir que hay una presencia amplia de actores dentro del círculo interno de la ARD de todos los sectores, pero con mayor presencia del sector público y en el sector privado empresarial, en cambio, hay pocas instituciones, lo mismo ocurre con la academia y la sociedad civil.

En el análisis final del CLIP se consideran solo las principales instituciones que fueron reconocidas como actores clave y encontrándose que solo PRODUCE y la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional son consideradas como dominantes, es decir que tienen tanto poder como legitimidad y han mostrado mucho interés en lograr el desarrollo de la ARD Cusco.

Un importante número de entidades no obtuvieron votos ni en poder, ni en interés ni tampoco en legitimidad. Esto demostraría que, si bien son muchos los actores interesados en el DET de la región, solo un grupo reducido de ellos tienen la capacidad de influir en las decisiones de la ARD, lo que estaría evidenciando la existencia de su relativa concentración en la toma de decisiones en materia de DET.

Un tema importante para analizar es la percepción que se tiene acerca del bajo nivel de participación e involucramiento del sector privado representado por la Cámara de Comercio del Cusco¹⁶; sin duda esta situación aportaría a la sostenibilidad de la ARD.

¹⁶ En el periodo la Cámara de Comercio de Cusco estaba en proceso de transferencia de cargos directivos.

El GORE reconoce como un reto la necesidad de apropiación por parte de las instituciones que conforman la ARD y no solo de quienes las representan. Se observan intermitencias en la participación de las instituciones como consecuencia de los cambios de gestión.

Un detalle por destacar es que en el proceso de mapeo de actores no aparecen empresas mineras, petroleras ni gasíferas, pese a que en la actualidad son las principales impulsoras del crecimiento económico en la zona. Puesto que en la metodología son los mismos participantes quienes identifican a los actores vinculados al DET, por lo observado puede inferirse que ninguna de estas empresas es percibida como actores del ecosistema de la ARD en ese momento.

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 Cusco obtiene los recursos necesarios para sus actividades de aportes del tesoro del GORE. Esto les brinda cierta dependencia con respecto a los vaivenes políticos.

En los documentos de difusión del GORE Cusco se presentan datos que dan una idea de la sostenibilidad financiera de la ARD, pero no del diseño de una propuesta de gobernanza territorial, como si lo han hecho otras regiones. Entre las estrategias de financiamiento aparecen, además del gasto corriente, una combinación de fuentes provenientes de sectores integrados por objetivos comunes, del sector privado, academia o sociedad civil. Una experiencia de similares características está en marcha, para el caso del ecosistema emprendedor.

Ilustración 14: Enfoque territorial de los COMPITES



Fuente: Presentación de la GRDE GORE Cusco, febrero 2021.

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 Cusco. 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. 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. Aunque surge la interrogante de si es posible autoconvocarse en un espacio (ARD) dirigido por el GORE. Sin duda, es un reto asumido por la actual ARD.

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.

Las personas entrevistadas 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?, o ¿Tener una mirada más territorial?

Otro desafío importante es la necesidad de un mayor involucramiento 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. 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.

No se recoge información de experiencias fallidas sobre espacios similares, caso CORCYTEC, liderado por el GORE, donde el sector privado agotó posibilidades de articulación con la entidad pública, en todo caso, los representantes de los actores involucrados ni sus los gremios dan cuenta de esta información.

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 territorial y gobernanza

La economía de Cusco ha cambiado sustancialmente su estructura en las últimas décadas, debido al crecimiento del sector minero, hidrocarburífero y turístico. El impacto de este aporte fue tan grande que, en 2019, el sector minero llegó a representar casi la mitad del VAB de la economía cusqueña, seguido por el sector servicios y el comercio.

La priorización de las cadenas más relevantes para la ARD ya se ha definido, aunque aún no han iniciado los trabajos para potenciarlas. Como se ha mencionado más arriba, se han considerado las cadenas de cacao, café, fibra de alpaca, lácteos y palta como las que tienen el mayor potencial innovador, de economía circular y de enfoque de género.

Los actores principales de la ARD están comenzando a considerar la incorporación de factores de la sostenibilidad ambiental y social en este sector, aunque de forma incipiente aún. De todas maneras, Cusco ha logrado romper, en cierta medida, con la lógica vertical tradicional 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.

4.2. Desafíos para las ARD

Mirando los desafíos de la ARD, los actores entrevistados destacan que uno de los principales retos consiste en generar diálogo fluido entre los integrantes de la Agencia. De esta manera podrán mejorar las condiciones para desarrollar un Plan Operativo Intersectorial de la ARD

También se remarca la necesidad de abrir la ARD, permitiendo que nuevos actores se incorporen a la Agencia. En este sentido se hace necesario incorporar representantes de la minería, sector que aporta sumas importantes al GORE en concepto de canon y regalías, pero que al mismo tiempo genera poco empleo en la región.

Otro desafío constituye el cambio de las autoridades del gobierno regional como resultado de las siguientes elecciones. Si es electo un GORE que posea otra visión de la ARD podría ser un riesgo importante y que todo el proceso de las ARD en curso, a nivel regional, se abandone. Recordemos que la ARD está presidida por el Gobernador Regional, quien actualmente le da un importante impulso a su funcionamiento y que además en su gestión ha incorporado a la ARD en la estructura orgánica del GORE; medida que es comprensible al ser parte de la visión y decisión política, pero que un nuevo gobierno regional con otra orientación y prioridades políticas podría cambiar en cuyo caso se haría imposible continuar avanzando en la dirección asumida.

La sostenibilidad financiera también es un desafío para la viabilidad operativa de la ARD. Actualmente tiene cubierto el trabajo del Secretario Técnico, además de los cargos de la Gerencia DER un presupuesto propio para que pueda recoger y canalizar propuestas para el desarrollo de la región.

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 la paralización casi total de la actividad turística, siendo esta uno de los principales motores económicos de la región. 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.

Ante esta situación el GORE ha creado la Agencia Regional de Reactivación Económica, un espacio de consensos para la reactivación económica regional, en el que se discuten las políticas y prioridades que sirvan de apoyo real en la toma de decisiones de la administración pública y oriente el desarrollo productivo y empresarial. Se busca con este ente extender y mejorar el bienestar de la población, reduciendo los impactos negativos generados por la pandemia y establecer los lineamientos Macro Estratégicos para implementar las Fases de Contención, Estabilización y Recuperación Económica en aras de concretizar democráticamente un acertado Plan de Reactivación Económica.

La Agencia Regional de Reactivación Económica (ARE) tiene un enfoque territorial, y propone e impulsa la estrategia COMPITES, que seguidamente pasamos a describir sucintamente.

La estrategia COMPITES

La estrategia COMPITES (**Competitividad, Innovación, Tecnología, promoción de Emprendimientos y la Sostenibilidad Ambiental**) ¹⁷ es una de las estrategias medulares impulsadas desde la ARE del GORE Cusco, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, mediante la cual se busca “promover la concentración territorial de empresas, asociaciones de productores, proveedores de bienes y servicios, clientes, competidores, instituciones públicas y privadas, y centros tecnológicos e innovación que trabajan en torno a la cadena productiva estratégica; para que estos colaboren articuladamente”.

Ilustración 15: Colaboración articulada de actores en estrategia COMPITES



Fuente: Presentación sobre COMPITES, Gobierno Regional Cusco

¹⁷ Extraído de La Redención Cusqueña: Plan de Contención, Afianzamiento y Reactivación Económica de la Región.

Como se ha mostrado en el modelo de la estrategia COMPITES (Ilustración 16) puede indicarse que la estrategia descansa en la necesidad de la articulación de actores en torno a una de las cadenas productivas priorizadas como estratégicas. Y este es el punto en que se encuentra la *vinculación con la EDIR, que también parte de reconocer, priorizar y seleccionar las cadenas de valor con mayor potencial en el territorio*

Así, el objetivo de COMPITES se orienta a lograr un “esfuerzo concertado, articulado y estructurado de los distintos actores para promover la competitividad de una cadena estratégica regional”. Con la estrategia se fomenta que los actores trabajen colaborativamente para mejorar, diseñar e implementar estrategias conjuntas que impacten de manera directa en el ecosistema productivo – empresarial de la cadena productiva seleccionada.

Ilustración 16: Objetivos de COMPITES



Fuente: Presentación sobre COMPITES, Gobierno Regional Cusco

Uno de los instrumentos para implementar la estrategia COMPITE es Procompite, que permite acceder a fuentes de financiamiento de planes de negocio, dinamizando así a los actores de las cadenas productivas en sus propias localidades, sea en coordinación directa con el GORE o con los gobiernos locales, que también pueden participar en estas dinámicas de promoción económica.

Ilustración 17: Cadenas productivas en los planes de Procompite



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

Las agendas y planes operativos de las ARD permiten una mirada al futuro de cómo se materializa la visión de la ARD.

Desde sus inicios, la ARD de Cusco cuenta con un plan operativo anual, el cual involucra el accionar de actores de las 4 hélices. El Plan Operativo de 2020 ha sido desarrollado en estrecha coordinación con la Subgerente de Fomento a la Competitividad e Innovación Tecnológica de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y considera seis ejes de trabajo:

- i) Fortalecimiento de capacidades.
- ii) Generación del conocimiento.
- iii) Financiamiento e inversión.
- iv) Gestión pública.
- v) Tejido productivo.
- vi) Asistencia técnica desde la PCM – GIZ.

En todas ellas se distribuyen 36 actividades que se esperaba desarrollar a lo largo del año, y según refieren los actores que participaron en su elaboración, el documento ahora amplía su vigencia para este año.

El Plan Operativo estableció los siguientes ejes:

1. Fortalecimiento de capacidades

Fibra de camélidos

- Articulación con el CITE Textil Camélidos y definición de actividades conjuntas.
- A partir de los resultados de la consultoría "Cadena de valor de camélidos con incidencia en hilos", desarrollo e implementación de un programa de capacitación a productores/empresarios de la cadena de valor, a los proveedores de la cadena.

Cacao Chuncho

- Articulación con el CITE VRAEM y definición de actividades conjuntas.
- A partir de los resultados de la consultoría "Cadena de valor de cacao chuncho", desarrollo e implementación de un programa de capacitación a productores/empresarios de la cadena de valor, a los proveedores de la cadena.
- A partir de los resultados de la consultoría sobre mapeo territorial, se desarrolla e implementa un programa de capacitación a productores / empresarios de la cadena de valor, a los proveedores de las dos cadenas identificadas en el mapeo.

Pasantías

- Pasantía a experiencia de ecosistema innovador (ARD, Incubadoras)

2. Generación de conocimientos

- En coordinación con el CITE Camélidos, organización del Seminario Internacional especializado en camélidos en el FESTICAM 2020.
- Seminario altamente especializado en Cacao Chuncho
- Diseño de fondo concursable orientado a las cadenas priorizadas, con fondos de investigación de UNSAAC y UAC

Resultados de consultorías lanzadas en coordinación con PCM

- Lanzamiento de la consultoría "Cadena de valor de cacao chuncho"
- Presentación y difusión de los Resultados de la consultoría "Cadena de valor del cacao chuncho"
- Lanzamiento de la consultoría "Cadena de valor de camélidos con incidencia en hilos"
- Presentación y difusión de los Resultados de la consultoría "Cadena de valor de camélidos - hilos"
- Lanzamiento de la consultoría "un Mapeo Territorial de Actores e Intervenciones en el marco de la implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo. Región Cusco"
- Presentación y difusión de los Resultados de la consultoría "un Mapeo Territorial de Actores e Intervenciones en el marco de la implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo. Región Cusco"
- Diseño y aprobación de los TdR de la consultoría "Estrategia de Desarrollo de Innovación Regional" – EDIR
- Presentación y difusión de los Resultados de la consultoría "Estrategia de Desarrollo de Innovación Regional" – EDIR
- A partir de los resultados de la consultoría "un Mapeo Territorial de Actores e Intervenciones en el marco de la implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo. Región Cusco", priorización de dos cadenas, preparación de sus TdR y lanzamiento del proceso de concurso de estas cadenas de valor.
- Presentación y difusión de los Resultados de las consultorías de las dos cadenas de valor, como consecuencia de los resultados del mapeo territorial.

Investigación con universidades

- A partir de los resultados de la consultoría "Cadena de valor de camélidos con incidencia en hilos", desarrollo e implementación de un programa de investigación con ambas universidades a partir de las necesidades identificadas en la consultoría.
- A partir de los resultados de la consultoría "Cadena de valor de cacao chuncho", desarrollo e implementación de un programa de investigación con ambas universidades a partir de las necesidades identificadas en la consultoría.
- A partir de los resultados de la consultoría "un Mapeo Territorial de Actores e Intervenciones en el marco de la implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo. Región Cusco", desarrollo e implementación de un programa de investigación con ambas universidades a partir de las necesidades identificadas en la consultoría.

Resultados de consultorías realizadas desde el GORE – GRDE

- Estudio de diagnóstico de la cadena productiva de Quinua, con el financiamiento de la Central Agroandina del Perú
- Identificación de debilidades de los proveedores de bienes y servicios hacia las cadenas productivas
- Fortalecimiento de capacidades a proveedores de bienes y servicios de las cadenas productivas

Sistematización proceso formación y consolidación ARD

- Reuniones de intercambio de experiencias entre las ARD de diversas regiones (Pueden ser sesiones virtuales, eso permitirá mayor participación de contrapartes a nivel de cada ARD regional)

3. Financiamiento e inversión

- Solicitar a PCM la Identificación de fondos de desarrollo en los Ministerios para canalizarlos en coordinación con ARIC
- Presentación a fondos concursables, por ejemplo: INNOVATE - Ecosistema de Innovación Regional
- Diseño de propuestas en el marco de las cadenas productivas para ser presentadas a empresas extractivas (Antapaccay, Plus Petrol, Hudbay), para hacer incidencia sobre la necesidad de financiamiento de las cadenas productivas.
- Gestión de fuentes de financiamiento para la implementación de programas de capacitación a proveedores de las cadenas de valor identificadas.

4. Gestión pública

- Diseño de modelo de gestión de la ARD (ARIC)
- Creación de la ARIC y aprobación de su ROF (el ROF del GORE ya fue aprobado).
- En coordinación con la PCM, rediseño en el ARIC de la Agenda Territorial en la Dimensión Económica productiva - Ambiental.

5. Tejido productivo

- Coordinación y articulación con los actores independientes o asociados, gremios que intervienen en cada uno de los eslabones de las cadenas productivas priorizadas, identificados en las diversas consultorías y otras acciones.

6. Asistencia técnica desde la PCM-GIZ

- La Cooperación alemana (GIZ) a través de la PCM prestará asistencia técnica al ARIC del GORE Cusco en los diversos ejes de este POA - ARIC

Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

6.1. Conclusiones y reflexiones sobre la praxis

1. Concepto de las Agencias

- El proyecto de creación de la Agencia Regional de Desarrollo ha sido una iniciativa apoyada por las autoridades del GORE Cusco, quienes manifiestan interés y conocimientos en esta materia, lo cual contribuye a la decisión de concretar la iniciativa. Además, esta decisión se acompaña de expectativas que surgen en el proyecto liderado con mucho compromiso por la PCM. La experiencia de conformación de la ARD Cusco marca un hito para la región, y se entiende como una contribución al proceso de descentralización.
- La experiencia de conformación de la ARD Cusco tiene formas muy particulares respecto a las otras regiones. En Cusco se ha incorporado a la estructura orgánica del GORE, y desde esta posición lidera un espacio de articulación en el DET. Otro aspecto para destacar es que desde la ARD se impulsa el proceso de reactivación económica de la región.
- Las actividades que se han realizado han permitido institucionalizar la ARD y establecer un plan de trabajo para el año 2020, que en líneas generales se orienta a mejorar el trabajo de la Agencia para conseguir mayor impacto en el territorio, con miras en la sostenibilidad de sus acciones.

2. La gestión de la ARD

- A pesar de que la agencia como tal es aun relativamente joven, se han podido extraer una serie de lecciones aprendidas del proceso de su instalación.
- En la región de Cusco no todos los actores poseen similar experiencia de trabajo coordinado con las cuatro hélices del desarrollo, lo que en ocasiones dificulta y ralentiza los acuerdos.
- En el caso del GORE Cusco, el proceso de diseño del modelo de gestión de la ARD, su institucionalización e implementación se ha efectuado con mayor intensidad el último año, entre otros factores por el contexto y efectos de la pandemia ocasionados por el COVID-19
- No existen planes claros que permitan la vinculación de las actividades económicas tradicionales de la región con las empresas mineras y petroleras para aprovechar el impulso económico que pueden dar estas firmas.

3. Las cadenas productivas

- El impulso brindado por el GORE ha sido clave para lograr la conformación de la Agencia, el desarrollo de una agenda de trabajo y la priorización de las cadenas de valor.
- Desde la creación del Grupo Impulsor aún se mantienen ausentes empresas mineras y petroleras o alguna entidad que nucleee a estas, aunque la Cámara de Comercio de Cusco, de la que aquellas son parte sí participa en la ARD Cusco, no existe una presencia siendo las responsables del crecimiento económico de la región de los últimos años, pero su aporte a la generación del empleo es muy bajo en la región.
- La ARD Cusco ha puesto énfasis en diseñar estrategias para articular y dinamizar en forma integral el desarrollo de las cadenas productivas en sus territorios. Esto podría ser muy útil para generar resultados en el mediano plazo de manera que genere evidencia de su nivel de eficiencia y eficacia ante actores como el sector privado, la academia y sociedad civil, además de generar experiencia de apoyo efectivo en el fortalecimiento de la gobernanza de las mesas técnicas.

4. Enfoque convencional de la competitividad y resiliencia territorial

- Formalmente existe un enfoque que toma en cuenta el abordaje de la dimensión ambiental en el DET, no hay duda de su vinculación y vital importancia con el desarrollo económico sostenible, pero no hay suficiente evidencia para concluir que esta se aborda en todos los sectores. Se espera que la ARD contribuya con esta visión más integral en los territorios.
- La estrategia COMPITES anuncia un abordaje algo más holístico, y se destaca como positivo que en este enfoque se incluya un nivel de articulación o coordinación más estrecha con actores de los programas del gobierno central en los territorios.
- A nivel de la ARD aún no se habla del potencial del desarrollo de energías renovables y economía circular. Tampoco existe una agenda en temas de equidad de género, inclusión social ni diálogo intercultural como estrategias en los procesos del desarrollo económico donde en realidad son inherentes. Se expresa interés para proponer y elaborar estrategias respecto a la informalidad de Mypes y su acceso al financiamiento, especialmente en el contexto de reactivación por la pandemia y crisis sanitaria.

5. Fragmentación institucional

- La ARD todavía está empezando su historia para ser aceptada como una plataforma territorial por los diferentes ministerio y actores. Está construyendo su propia historia, con sus particularidades para el desarrollo territorial, en donde es clave el esfuerzo para construir aprendizajes e intercambio entre las agencias y las regiones.

6.2. Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora

1. Concepto dinámico de Agencia

- Se recomienda generar iniciativas tendientes a fortalecer las capacidades de los representantes de las instituciones que participan de la ARD, y realizar un intercambio de experiencias y aprendizajes entre las ARD de las diferentes regiones.
- 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.

2. Más gestión participativa

- Los integrantes del inicial Grupo Impulsor se mantienen en la ARD en la medida que tiene un carácter vinculante, situación considerada como vital para garantizar su sostenibilidad y éxito; argumento a favor de este planteamiento está en los fracasos de los otros espacios de concertación, articulación y coordinación, inclusive consultivos, que al no ser vinculantes no trascienden y terminan desapareciendo o perdiendo vigencia.
- Es conveniente una mayor participación de otros actores en el proceso de comunicación. Esto incluye la participación de actores de la sociedad civil y del sector privado. Las cadenas productivas seleccionadas deben ser la oportunidad para involucrar a otros representantes importantes del sector privado, pero también a actores del sector orientado al medio ambiente y del sector de género.
- 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 exclusivamente de los aportes del Tesoro Regional. Sin embargo, queda considerar los riesgos de la dependencia e injerencia “política” coyuntural de alguna otra gestión ejecutiva del ARD, que podría ser una limitante para lograr financiamientos desde fuentes privadas, cooperación o sociales.
- Surge la necesidad de que las decisiones que se toman en el marco de la ARD tengan carácter vinculante, situación considerada necesaria para su sostenibilidad actual. Además, se necesita trabajar con los integrantes de la ARD para que estos comprendan la importancia del trabajo en conjunto y no se sientan como competidores.
- Se recomienda incluir dentro de la ARD (ARE para el caso Cusco), a los representantes de los CITEs de las cadenas priorizadas, además a los gobiernos locales, los cuales no han tenido participación en la ARD hasta el momento. Aparte del empoderamiento de la GRDE en el proceso de acción colectiva y gobernanza del DET en Cusco, existen otras estrategias para reforzar la acción colectiva vinculadas a este tema.

- Una presidencia o gerenciamiento colegiado del ARD contribuiría con el cumplimiento de sus funciones, motivando la intervención más activa de las contrapartes del sector privado, academia y sociedad civil. Sin embargo, es un tema irresuelto que debería ser conversado para minimizar el riesgo de posibles contingencias que afecten la dinámica participativa de los actores que promueven el DET.

3. De cadenas de producción a cadenas de valor

- 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 el Grupo Impulsor. También la ARD tiene el potencial de incluir la visión de economía circular en las actividades que realice. En este sentido la ARD tiene una oportunidad única en la región, estableciéndose como una institución referente en materia de inclusión de género y economía circular en el diseño de políticas.
- Es importante que la ARD genere resultados concretos y favorables a algún sector (cadena productiva) en el más breve plazo, de forma que gane credibilidad y genere confianza en sus contrapartes, este será el insumo excelente para atraer la atención de los ausentes que aquí se mencionan y contribuir a construir un capital social.

4. Superar la fragmentación institucional

- Una actividad concreta vinculada a este tema es la creación, reforzamiento o relanzamiento de las Mesas Técnicas de los sectores seleccionados como prioritarios. Asimismo, para involucrar más al sector privado, los actores implicados requieren comunicar de mejor manera la utilidad de la ARD e involucrar gradualmente a más sectores relevantes, identificados en las cadenas potenciales e innovadoras de un sector como el turismo, por ejemplo.

Referencias bibliográficas

BCRP (2017). Memoria 2017. Lima

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.

Gallegos Arévalo, W. (2015). Voces.

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

Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (2020). Reglamento de Organización y Funciones.

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

Guzmán, E., Muennekhoff, B., Ricard Lanata, X., Spelucin, J., & Zeisser, M. (2006). *Propuestas para el Gobierno Regional 2007 - 2010*. Consorcio de Investigación Económica y Social, Centro Bartolomé de las Casas.

Instituto Peruano de Economía, Índice de Competitividad Regional - INCORE 2020 Lima, Agosto del 2020. Recuperado de:
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2020_FINAL.pdf

Orihuela, J. C. (2019b). The Political Economy of the Developmental State in Latin America. *Oxford Research Encyclopedias*.
:<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.

Anexos

Anexo 1: Participantes entrevistas y taller en ARD Cusco

Sector	Organización	Nombre
Sector público		
SP-Cus1	Administradora GORE.	María Lourdes Del Castillo
SP-Cus1	Secretario Técnico ARD Gerencia Desarrollo Económico GORE	<u>Mario Huamán</u>
Sector privado		
SPR-Cus1	Cámara Comercio Cusco Presidente	Edy Edward Cuellar Margholl
SPR-Cus2	Cámara Comercio Cusco Expresidente	Joe Farfán. Ex Pdte. CCC
SPR Cus3	Cámara Comercio Cusco Gerente General	Henry Hurtado
Academia		
AC- Cus	UNSAAC – Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco	Emma Urrunaga
AC-Cus	UNSAAC – Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco	Anahí Cardona
Sociedad Civil, Cooperación internacional		
SC-Cus	Centro Bartolomé de Las Casas	Norma García
SC-Cus	ONG Guamán Poma	Natalie Campana

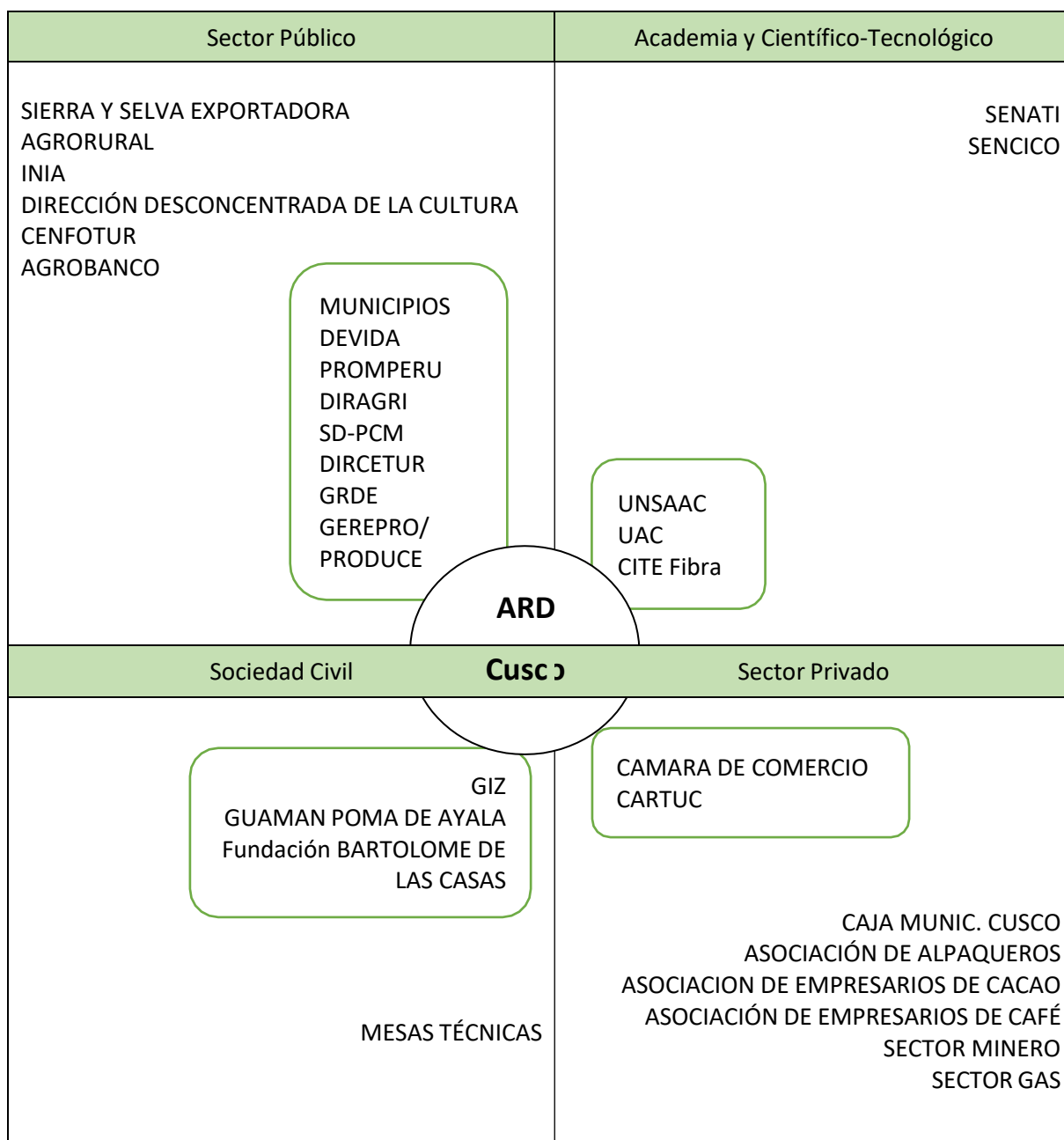
Sector	Participantes en Taller	
Sector público		
SP-Cus1	Secretario Técnico-ARD Gerencia Desarrollo Económico GORE	Mario Huamán
SP-Cus	Gerente Regional de Producción	Cristóbal Pérez Núñez del Prado
	Gobernanza Económica GORE	Alejandro Contreras
	Coordinadora Sectorial, Regional PRODUCE	Sandra Matamoros Huamán
Sector privado		
SPR-Cus1	Cámara Comercio Cusco Presidente	Edy Edward Cuellar Margholl
SPR-Cus2	Cámara Comercio Cusco Expresidente	Joe Farfán. Ex Pdte. CCC
	Cámara Comercio Cusco Gerente General	Henry Hurtado
Academia		
AC-Cus1	UNSAAC – Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco	Emma Urrunaga
AC-Cus2	UNSAAC – Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco	Anahí Cardona
	UAC-Universidad Andina de Cusco Responsable Observatorio económico	Soledad Urrutia
Sociedad Civil / cooperación internacional		
SC-Cus	ONG Guamán Poma	Natalie Campana

Anexo 2: Actores del Ecosistema ARD Cusco

Nivel	Sector	Nombre	Áreas de trabajo alineadas a la ARD	Intereses	Nivel de influencia
Primer Nivel	Público	Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE)	Está a cargo de la ARD, elaboró el Plan de Reactivación Económica de la Región que es el Plan de Trabajo de la ARD.	Reactivar la actividad económica de la Región.	Clave
		Gobierno Regional (GORE)	Aprobó la creación de la ARD e implementó el nuevo ROF donde figura la ARD; imparte las directrices a la GRDE.	A cargo de generar el desarrollo económico de la Región	Clave
		Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (SD-PCM)	Participa directamente en el Proyecto de Buena Gobernanza cuyo núcleo es la creación de las ARD.	Cumplir con los lineamientos del proyecto de Buena Gobernanza.	Clave
	Privado	Cámara de Comercio	Miembro principal conformante de la ARD, participó desde un inicio como parte del grupo impulsor.	Reactivar la actividad económica de la Región.	Clave
		Cámara Regional de Turismo de Cusco (CARTUC)	Miembro importante de la Cámara de Comercio y de la ARD, participó en las reuniones del grupo impulsor y en la elaboración del Plan Reactiva Cusco.	Reactivar la actividad turística en la Región y recuperar los niveles de antes de la pandemia.	Clave
	Sociedad Civil. Cooperación Internacional	Centro Guamán Poma de Ayala	ONG especializada en temas de desarrollo económico. Uno de sus planteamientos de trabajo para interactuar con los estamentos estatales es la existencia de la ARD.	El Gobernador Regional y la mayoría de los funcionarios del GORE han trabajado para esta ONG.	Clave
		Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ)	Participa en el proyecto de Buena Gobernanza junto a la Secretaría de Descentralización, promoviendo el tema de la ARD.	Cumplir con los lineamientos del proyecto de Buena Gobernanza.	Clave
	Academia	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)	Miembro principal del sector académico en el grupo impulsor y hoy parte de la ARD. Impulsa la investigación.	Proyectarse hacia la sociedad y generar desarrollo desde el espacio de investigación.	Clave
		Universidad Andina del Cusco (UAC)	Miembro principal del sector académico en el grupo impulsor y hoy parte de la ARD. Impulsa la investigación.	Proyectarse hacia la sociedad y generar desarrollo desde el espacio de investigación.	Clave

Nivel	Sector	Nombre	Áreas de trabajo alineadas a la ARD	Intereses	Nivel de influencia
Segundo Nivel	Público	Dirección de Comercio exterior y Turismo – Dirección Regional de Producción – Dirección Regional Agraria.	Entidades del GORE que son las que ejecutan la mayoría de los proyectos de inversión pública y que tienen que ver con el desarrollo económico.	Ejecutar los proyectos que impulsen la actividad económica, generando empleo, bienestar y desarrollo.	Clave
		Agro Rural – Agro Banco	Entidades públicas descentralizadas del Gobierno Central que fomentan las actividades agropecuarias	Cumplir con los objetivos de promoción y generar crecimiento en el sector.	Primaria
		INIA	Realiza investigación e innovación en el ámbito agropecuario.	Que las investigaciones realizadas generen resultados productivos con perspectivas de mercado	Primaria
		PROMPERÚ – Sierra y selva exportadora	Entidades del Gobierno Central que promueven la exportación de productos no tradicionales a través de las MYPES.	Lograr incrementar el nivel de exportaciones de la Región.	Primaria
		Municipios (provinciales – distritales)	Entidades de gobierno que representan a la población y que tienen como una de las funciones principales, la promoción del desarrollo económico y el bienestar de su población	Promoción de actividades económicas que generen el desarrollo en sus ámbitos de gobierno.	Primaria
	Privado	Asociaciones – Mesas Técnicas	Gremios que cuentan con una representación en mesas de trabajo, planteando acciones concretas que promuevan su sector.	Mejorar las condiciones existentes para promover sus sectores, incrementar sus ganancias y generar desarrollo.	Primaria
		Otros gremios	Empresas pequeñas y medianas que están agremiadas incipientemente, pero que generan actividades económicas que promueven el empleo y pagan impuestos.	Mejorar las condiciones existentes para promover sus sectores, incrementar sus ganancias y generar desarrollo.	Primaria
	Sociedad Civil. Cooperación Internacional	AECID – PNUD – Swiss Contact - USAID	Organismos que cooperan y realizan un trabajo conjunto con los estamentos de gobierno o la sociedad, buscando el bienestar de sus actores.	Mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo	Primaria
	Academia	Institutos Tecnológicos (SENATI, SENCICO, ISTEP, CENFOTUR, etc)	Entidades que promueven la educación técnica en el sector juvenil y en los sectores poblacionales del sistema productivo u de transformación.	Generar una oferta educativa acorde al mercado, incorporando innovación tecnológica que sea incorporada en los distintos sectores productivos.	Primaria.

Anexo 3: Mapeo de actores de las 4 hélices, según su cercanía a la ARD Cusco



Evolución de Cusco en la posición general del INCORE

EDICIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CUSCO	12	12	10	10	7	8	10	10	12	13	11

Posición en el ranking según pilares

	2017	2018	2019	2020
PILAR	Posición	Posición	Posición	Posición
GENERAL	10	12	13	11
1. ENTORNO ECONÓMICO	13	14	11	12
2. INFRAESTRUCTURA	5	6	6	7
3. SALUD	16	17	13	10
4. EDUCACIÓN	11	14	13	12
5. LABORAL	14	19	16	16
6. INSTITUCIONES	14	16	18	18

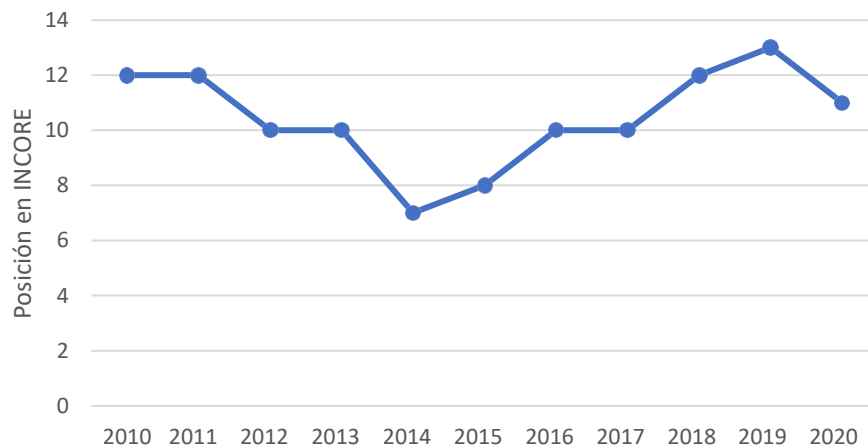
Posición en el ranking INCORE de la región de la sierra

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

Evolución del coeficiente de Gini en la región de Cusco

EDICIÓN	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
CUSCO	44.1	44.2	41.2	45.4	42.6	42.4	45.4	47.2

Evolución de Cusco en la posición general del INCORE



Anexo 5: Resultados de los talleres participativos

Hitos del Desarrollo Económico Territorial de Cusco



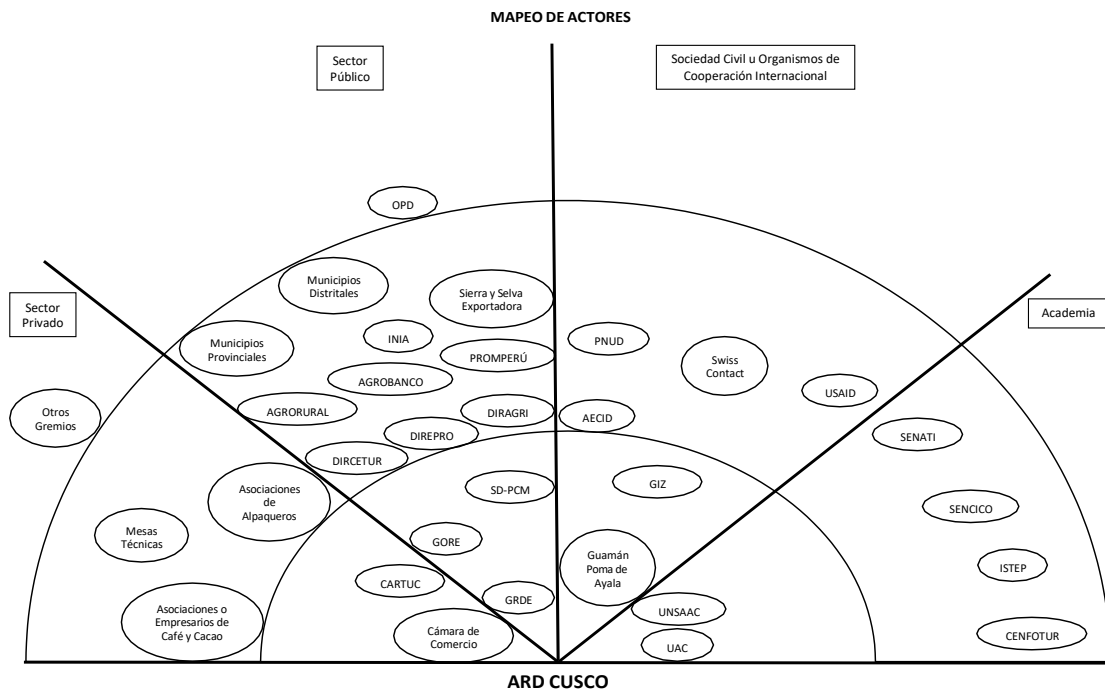
Fuente: Elaboración propia, resultado del taller

Hitos de la gobernaza territorial dn Cusco



Fuente: Elaboración propia, resultado del taller

Mapeo de actores de la ARD Cusco



Fuente: Archivos del proyecto ARD Cusco

Actores claves de las 4 hélices en el entorno inmediato de la ARD Cusco



Fuente: Elaboración propia, resultado del taller mapeo de actores y análisis CLIP

