

Sistematización del proceso de  
implementación de la Agencia Regional  
de Desarrollo

**ARD Cajamarca**

INFORME FINAL DE SISTEMATIZACIÓN

Autores:

Sergio Pérez Rozzi  
Ulrich Harmes Liedtke

Julio 2021

## Tabla de Contenidos

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen ejecutivo .....</b>                                                             | <b>4</b>  |
| <b>Siglas y abreviaturas .....</b>                                                         | <b>6</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                                                  | <b>7</b>  |
| <b>Capítulo I: Antecedentes del Desarrollo Económico Regional y origen de la ARD .....</b> | <b>11</b> |
| 1. Descentralización y desarrollo económico regional.....                                  | 11        |
| 2. Factores competitivos de la región .....                                                | 12        |
| 3. Proceso de creación e historia de la ARD .....                                          | 15        |
| 4. Línea de vida .....                                                                     | 19        |
| 5. Rol del gobierno central y la cooperación al desarrollo .....                           | 22        |
| <b>Capítulo II: Conceptualización de la ARD y patrones sobre el DER .....</b>              | <b>23</b> |
| 1. Finalidad de la ARD.....                                                                | 23        |
| 2. Conceptualización dinámica de la ARD, lo esperado vs lo logrado .....                   | 24        |
| 3. Estrategias de la ARD en el desarrollo económico regional .....                         | 25        |
| 4. Caracterización de la ARD .....                                                         | 26        |
| <b>Capítulo III: Gobernanza y estrategias para el DER desde la ARD .....</b>               | <b>28</b> |
| 1. Participación de actores y agentes en la innovación y competitividad del territorio ..  | 28        |
| 2. Colaboración, Legitimidad, Interés y Poder .....                                        | 30        |
| 3. Estrategias de sostenibilidad .....                                                     | 31        |
| 4. Avances y obstáculos para el trabajo en red en el territorio .....                      | 32        |
| <b>Capítulo IV: Proyección de la ARD en el territorio .....</b>                            | <b>33</b> |
| 1. Visión del desarrollo económico regional y gobernanza .....                             | 33        |
| 2. Desafíos para la ARD.....                                                               | 33        |
| <b>Capítulo V: Planes de trabajo formulados e implementados por la ARD.....</b>            | <b>35</b> |
| <b>Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora .....</b>       | <b>38</b> |
| 1. Conclusiones y reflexiones sobre la praxis .....                                        | 38        |
| a) Concepto de las Agencias .....                                                          | 38        |
| b) La gestión de la ARD .....                                                              | 38        |
| c) Las cadenas productivas .....                                                           | 38        |
| d) Enfoque convencional de la competitividad y resiliencia territorial .....               | 39        |
| e) Fragmentación institucional.....                                                        | 39        |
| 1. Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora.....                           | 39        |
| a) Concepto de las Agencias .....                                                          | 39        |
| b) La gestión de la ARD .....                                                              | 39        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| c) Las cadenas productivas .....                                             | 40        |
| d) Enfoque convencional de la competitividad y resiliencia territorial ..... | 40        |
| e) Fragmentación institucional .....                                         | 41        |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b>                                       | <b>42</b> |

## Lista de tablas

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Evolución de Cajamarca en la posición general del INCORE .....                                               | 12 |
| Tabla 2: Posición en el ranking según pilares.....                                                                    | 13 |
| Tabla 3: Evolución del coeficiente de Gini en la región de Cajamarca .....                                            | 13 |
| Tabla 4: Posición en el ranking INCORE de la región de la sierra .....                                                | 14 |
| Tabla 5: Evolución del universo empresarial según el tamaño de las unidades de Cajamarca...                           | 15 |
| Tabla 6: Hitos de desarrollo económico territorial entre 1997 y 2020 .....                                            | 19 |
| Tabla 7: Hitos de la gobernanza territorial.....                                                                      | 20 |
| Tabla 9: Principal objetivo de la ARD de Cajamarca.....                                                               | 23 |
| Tabla 10: Logros y fracasos de la ARD Cajamarca .....                                                                 | 24 |
| Tabla 11: Agrupamiento de los departamentos del Perú en función a ARD.....                                            | 26 |
| Tabla 13: Ideas de proyecto .....                                                                                     | 35 |
| Tabla 14: Los retos del desarrollo territorial para la reactivación superando el impacto económico del COVID-19 ..... | 36 |
| Tabla 13: Situación implementación agenda .....                                                                       | 37 |

## Lista de Figuras

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Figura 1: Evolución del PIB 2008-2019 ..... | 15 |
|---------------------------------------------|----|

## Lista de Anexos

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1: Actores entrevistados de la Región Cajamarca .....                           | 43 |
| Anexo 2: Participantes de los talleres en marco de la consultoría .....               | 43 |
| Anexo 3: Línea de Vida del Desarrollo Territorial del Departamento de Cajamarca ..... | 44 |
| Anexo 4: Actores de la cuádruple hélice .....                                         | 45 |
| Anexo 5: Análisis CLIP actores ARD Cajamarca .....                                    | 45 |
| Anexo 6: Mirando al futuro .....                                                      | 46 |
| Anexo 7: Plan de Trabajo ARD Cajamarca .....                                          | 47 |

## Resumen ejecutivo

El presente informe regional es parte de la consultoría de sistematización del proceso de implementación de ocho Agencias de Desarrollo Regional (ARD) 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.

El Grupo Impulso (GI) de la ARD Cajamarca se constituyó desde el 08 de julio del 2019, fecha de creación (Resolución ejecutiva Regional N°\_378-2019-GR 2029) y empieza a funcionar desde el 01 de septiembre del mismo año y por tanto se encuentra en proceso de terminar de definir de su tipología y caracterización. La mayoría de los actores implicados o relacionados con la misma la reconoce de manera preponderante, como un espacio de convergencia y articulación de actores y recursos

Este informe brinda la sistematización de la experiencia de la ARD Cajamarca, tal como fue percibida por los actores subnacionales. Es un proceso de reflexión crítica, sobre el camino recorrido para la construcción de la ARD Cajamarca (ARD-CA), 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 regionales de las 4 hélices, es decir, el sector privado; el sector público; la academia y la sociedad civil/cooperación internacional.

Entre los hallazgos de la ARD de Cajamarca destaca la consolidación de un grupo impulsor (GI) dinámico y comprometido con el desarrollo regional. Los temas formativos podrían ser un sello propio importante para contribuir al fortalecimiento de la dirigencia.

No hay suficiente representatividad de los actores en la conformación del mapa, sobre todo del sector academia (sector del conocimiento que de por sí es más abarcativo que la universidad) y las ONGs. No obstante, el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS) es un actor bien activo, hay otros actores referentes de esa hélice que no participan. De igual manera sucede con las universidades y el sector del conocimiento en general. De las universidades, la de Jaén se ha ido implicando de manera progresiva, aunque no así el resto. Es fundamental que, ante los desafíos de la complejidad imperante, el sector del conocimiento pueda ir siendo integrador del proceso.

Hay una buena tarea y esfuerzos previos en sensibilización y animación de actores, quizás muy sobre las espaldas del asesor técnico regional (ATR), afirmación esta expresada por algunos entrevistados y verificada por el equipo consultor. Esto no quita méritos al esfuerzo del Grupo Impulsor, por el contrario, se trata de un señalamiento a tener en cuenta en el tránsito a trabajar hacia ir asegurando la sostenibilidad del proceso, donde el empoderamiento del espacio ARD por parte de la mayoría de los actores minimizará los riesgos de dilución del proceso. La tarea de expandir el grupo impulsor será parte de la consolidación del crecimiento del espacio.

Existe un relevante esfuerzo en la formulación de materiales, documentos, e información para la toma de decisiones. Reglamento y plan de trabajo confeccionados y aprobados son activos nada desdeñables. El plan de trabajo, ajustado y en ejecución, es un hito importante en el proceso hacia la cristalización y consolidación de la ARD.

Se observan datos preocupantes sobre la informalidad de las Pymes (crecientes a partir de la pandemia), pero no aparece iniciativas contundentes de remediación al respecto.

Se visualiza un accionar dinámico del sector privado encabezado por la Cámara de Comercio que el ex Presidente de la misma, hoy ejerciendo el rol de Gerente de Desarrollo Económico del GORE intenta expandir al seno de ese relevante actor del sector público regional, lo cual representa una oportunidad.

El Grupo Gestor (GI) de la ARD tomó un rol activo en la elaboración del plan de reactivación económica de Cajamarca, y se ofreció como un ente para la implementación. Esto es una gran oportunidad para poner a prueba el potencial de la agencia para contribuir de forma significativa al desarrollo sostenible de la región de Cajamarca.

## Siglas y abreviaturas

| Sigla           | Significado                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>AC-CA</b>    | Sector Academia Cajamarca                                        |
| <b>ADE/ADEL</b> | Agencia de Desarrollo Económico Local                            |
| <b>ARA</b>      | Autoridad Regional Ambiental                                     |
| <b>ARD</b>      | Agencia Regional de Desarrollo                                   |
| <b>ATR</b>      | Asesor Técnico Regional                                          |
| <b>CCCAJ</b>    | Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca                     |
| <b>CEDEPAS</b>  | Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social                    |
| <b>CONCYTEC</b> | Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica |
| <b>DER</b>      | Desarrollo Económico Regional                                    |
| <b>DET</b>      | Desarrollo Económico Territorial                                 |
| <b>EDIR</b>     | Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional                  |
| <b>GI</b>       | Grupo Impulsor                                                   |
| <b>GORECA</b>   | Gobierno Regional de Cajamarca                                   |
| <b>GRDE</b>     | Gerencia Regional de Desarrollo Económico                        |
| <b>INCORE</b>   | Índice de Competitividad Regional                                |
| <b>MIDAGRI</b>  | Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego                         |
| <b>PRODUCE</b>  | Ministerio de la Producción                                      |
| <b>SC-CA</b>    | Sector Sociedad Civil Cajamarca                                  |
| <b>SP-CA</b>    | Sector Público Cajamarca                                         |
| <b>SPR-CA</b>   | Sector Privado Cajamarca                                         |
| <b>SA-CA</b>    | Sector Academia Cajamarca                                        |
| <b>UNC</b>      | Universidad Nacional de Cajamarca                                |
| <b>UNJ</b>      | Universidad de Jaén                                              |
| <b>ZOCRE</b>    | Zonas de Conservación Regional                                   |

## Introducción

Cajamarca (en quechua: Kashamarka, "pueblo de espinas") es uno de los veinticuatro departamentos que conforman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca. Está ubicado al en la Sierra Norte del Perú y limita por el Norte con Ecuador, por el Este con el departamento de Amazonas, por el Sur con el departamento de La Libertad y por el Oeste con departamento de Lambayeque y el departamento de Piura.

Con 1.529.755 habitantes en 2017 (49,9% hombres y 51,1% mujeres.<sup>1</sup> es el quinto departamento más poblado — por detrás de Lima, Piura, La Libertad y Arequipa— y con 41,7 hab./km<sup>2</sup> es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y departamento de Tumbes. Cajamarca es un pueblo de grandes contrastes, incluso en los grupos étnicos, pues a diferencia de los demás departamentos de la sierra peruana. Cajamarca es una mixtura étnica pues originariamente se encuentran los habitantes descendientes de los cupisniques y caxamarcas y los descendientes de españoles.

El patrimonio cultural se funda sobre la cultura preincaica, todavía visible con restos del templo de Kuntur Wasi, Las Ventanillas de Otuzco, el Complejo de los Baños Termales, Huacaloma y Cumbemayo. Durante la colonia, Cajamarca desarrolló la industria textil con lana de ovino. Actualmente, Cajamarca es conocida como "Capital del Carnaval de Perú"<sup>2</sup> cuenta con una gastronomía con platos tradicionales que vienen de la época de las inca. Los más conocidos son el picante de cuy al estilo cajamarquino, caldo de gallina, sopa de quinua, sopa de trigos y otras a base de papas, maíz y chuño.<sup>3</sup> Más recientemente, las Rondas Campesinas impidieron el paso del terrorismo a la región de Cajamarca, aun cuando ya habían tomado algunas zonas como Cajabamba, pero, en general, se defendieron de la mortandad y destrucción que pudo haber ocurrido.<sup>4</sup>

Su economía tiene un capítulo importante en agricultura. San Ignacio es el máximo productor de café y Jaén uno de los mayores productores de arroz y frutales del Perú. En el Valle de Codebamba (entre las provincias de San Marcos y Cajabamba) se siembra caña de azúcar de la que se obtiene aguardiente y chancaca. Celendín es considerado un gran productor de lentejas, maíz y pastos, además de tener una enorme riqueza forestal.

Es la primera región productora de ganado vacuno en el país. La estación piscícola del distrito de Namora produce alevinos de truchas y pejerreyes. Las principales actividades productoras son: En el sector agrícola destaca la siembra de papa, cebada, maíz, oca, olluco, arracacha, quinua, arroz, café, yuca, camote, paprika, caña de azúcar (de la que se obtiene ron, y aguardiente), chirimoya, (destacando su producción en el distrito de San Juan, siendo primer productor nacional de la misma) Y algodón. En producción ganadera se tiene: vacuno (primer productor nacional), ovino y caprino.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf) (recuperado el 03/05/2021)

<sup>2</sup> <https://elperuano.pe/noticia/89937-cajamarca-capital-del-carnaval> (recuperado el 03/05/2021)

<sup>3</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Cajamarca> (recuperado el 03/05/2021)

<sup>4</sup> <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca-01.pdf> (recuperado el 03/05/2021)

<sup>5</sup> <https://portal.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/planes/documentos/plan%20okkk.pdf> (recuperado el 03/05/2021)

La minera de Cajamarca explota oro, plata, cobre, plomo y zinc. La mina de oro Yanacocha fundada en 1992, ha sido durante un largo tiempo una de las minas más grandes del mundo. A la vez ha sido un símbolo de los conflictos sociales y medioambientales alrededor de la minería en la región y el país (Pérez Mudaca 2010).

“Las empresas mineras representan el 5% del universo de las empresas formales en Cajamarca en el registro de asociados a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca”<sup>6</sup>.

En cuanto a energías renovables, el desarrollo de las mismas en incipiente aún, se destaca que hay dos proyectos de centrales eólicas en ejecución: Huambos y Duna, ambas ubicadas en Cajamarca, con una capacidad de generación de 18 MW cada una<sup>7</sup>.

En cuanto a industria, principalmente destacan los productos lácteos (queso, yogur y mantequilla). La artesanía de sombreros de paja de Celendín es muy atractiva a nivel nacional. En la provincia de Santa Cruz se obtiene energía gracias a la Central Hidroeléctrica de Carhuaquero. En cuanto a las energías renovables, son muy pocas las iniciativas existentes, sin embargo, hay un proyecto importante en marcha sobre parques eólicos en Duna y Huambos en Chota y será uno de los primeros parques de la sierra del Perú. Duna y Huambos, tienen alrededor de 5000 horas netas de viento al año.

El Departamento de Cajamarca cuenta también con un sector de conocimiento. La institución con la trayectoria más larga es Universidad Nacional de Cajamarca que se fundó como el 13 de febrero de 1962 a través de la Ley N.º 14015. Es una universidad pública licenciada ubicada en la ciudad de Cajamarca.. Cuenta con facultades de Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas.

El 12 de diciembre de 2008 mediante Ley 29304, se creó con la Universidad Nacional de Jaén otra una universidad pública ubicada en la ciudad de Jaén. Su campus principal se localiza en la ciudad de Jaén. La UNJ cuenta con cinco carreras profesionales: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Ingeniería Forestal y Ambiental, Ingeniería de Industrias Alimentarias, y Tecnología Médica con un Laboratorio Clínico.

El 11 de mayo del 2010 se creó por la Ley N° 29531 la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Esta viene desarrollando actividades académicas y administrativas en sus cinco Escuelas Profesionales: Ingeniería Civil, Ingeniería Forestal y Ambiental, Ingeniería Agroindustrial, Enfermería y Contabilidad.

Desde 2021, gracias a las gestiones del Gobierno Regional de Cajamarca (GORECA) ante el Ministerio de la Producción cuenta con un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Madera – CITE Madera. El objetivo es promover el desarrollo del sector forestal maderable de primera y segunda transformación, mediante la prestación de servicios tecnológicos y proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la región Cajamarca.<sup>8</sup>

Para expresarlo en términos precisos, lo que viene funcionando es la Unidad Técnica del CITE Madera de Lima. Los CITEs pueden actuar en el ámbito nacional mediante Unidades Técnicas desconcentradas, realizando algunas funciones como capacitación, y la prestación de algunos

---

<sup>6</sup> Entrevista al referente de SPR-CA

<sup>7</sup> Ministerio de Energía y Minas (Minem) 2019.-

<sup>8</sup> <https://www.gob.pe/institucion/regioncajamarca/noticias/204400-gobierno-regional-logra-creacion-del-cite-madera-para-cajamarca> (recuperado el 03/05/2021)



servicios básicos. La Unidad técnica del CITE Madera Lima viene funcionando en Cajamarca desde el año 2020, mientras sigue el proceso de creación del CITE Madera Cajamarca con el ITP del Ministerio de la Producción, en ese camino hace una semana el Gobierno Regional de Cajamarca como consecuencia de las gestiones que realizó, recibió del Instituto Nacional de Investigación Agraria la transferencia de un terreno de 4 hectáreas en Sulluscocha donde funcionaría el CITE Madera Cajamarca, este es un paso clave para que se puede realizar el expediente técnico para el proyecto del CITE Madera Cajamarca.

Cabe precisar que el período de maduración para la creación y funcionamiento de los CITEs, lleva en promedio de 3 a 4 años, los primeros pasos ya se han dado, con el estudio de pre inversión por el cual es viable el CITE en Cajamarca; la etapa de inversión que comprende desde la elaboración del expediente técnico se viabiliza con el terreno saneado, luego de la aprobación del expediente (que se encuentra en pleno proceso), vendrá ya la construcción y equipamiento previo proceso de licitación. Cuando entre en funcionamiento el CITE Madera Cajamarca, La Unidad Técnica del CITE Madera Lima, dejará de funcionar en Cajamarca.

Con la Unidad Técnica del CITE Madera, el GI-ARD Cajamarca coordina algunas acciones como el desarrollo de algunos eventos de capacitación, han participado en la elaboración de la EDIR en su primera fase, entre otras acciones<sup>9</sup>.

Cajamarca se encuentra en el grupo de las regiones menos competitivas del Perú. En 2020 Cajamarca logró superar valor promedio del pilar institucional, alcanzando excelentes niveles de percepción de la gestión pública regional y percepción de inseguridad de noche. Este dato es de una valía relevante para el proceso hacia la consolidación de la ARD, donde el capital institucional<sup>10</sup> es una de los intangibles más preciados en este tipo de iniciativas complejas por la pluralidad de actores a vincular y conjugar. Por otro lado, el pilar educativo la caracteriza como una de las regiones con mayor tasa de analfabetismo, y con menor población que ha culminado el nivel secundario.

La ARD de Cajamarca inició su proceso hacia su constitución (vea Capítulo I. en el punto 3), ese recorrido maduró y desembocó en la creación del Grupo Impulsor (GI) de la misma en 2019 y es considerada por la mayoría de los actores regionales involucrados como un paso importante hacia una mayor descentralización e integración de los principales actores de la región en el proceso de desarrollo y del diseño de estrategias regionales en conjunto, cuya cristalización está prevista para mayo de 2021. Los informantes claves entrevistados coinciden en resaltar la condición de “proceso”, algo incipiente, necesario, pero también no suficientemente gestionado por el GI, pues hace parte del proceso incremental. Más allá de ello, consideramos qué, como proceso, es de una gran valía a juzgar por los hitos cristalizados en el recorrido hasta aquí realizado.

El GI de la ARD Cajamarca se constituyó desde el 08 de julio del 2019, fecha de creación (Resolución ejecutiva Regional N°\_378-2019-GR 2029) y empieza a funcionar desde el 01 de septiembre del mismo año y por tanto se encuentra en proceso de terminar de definir de su tipología y caracterización. La mayoría de los actores implicados o relacionados con la misma la reconoce

---

<sup>9</sup> Entrevista al asesor técnico regional.

<sup>10</sup> Boisier, S. (2001)

de manera preponderante, como un espacio de convergencia y articulación de actores y recursos

En este contexto de Desarrollo Económico Regional se está definiendo la ARD que se analizará en esta sistematización bajo varios aspectos. El capítulo I ilustra los antecedentes del Desarrollo Económico Regional (DER) 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 (sector público; sector privado; academia y sociedad civil/cooperación al desarrollo). Los capítulos II, III, IV y V se han construido principalmente desde las voces de las personas entrevistadas y participantes de los talleres, enfocando sobre su perspectiva. Mientras que el capítulo I se enfoca en la historia, los cap. 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 DER, y se enfatiza en la gobernanza y las estrategias para el DER 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 las agendas y siguientes pasos. La sistematización cierra con una sección de los principales aprendizajes del proceso comprendida en el capítulo VI.

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

## 1. Descentralización y desarrollo económico 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 regionales. Algunos gobiernos regionales, específicamente los que enfrentaron problemas de economías ilícitas como la a, intervinieron de forma decidida en la economía, en un contexto generalmente neoliberal a nivel macro que trataba de reducir la intervención del estado en la economía en la mayor medida posible. El contexto económico global juega un rol importante en un giro de redescubrimiento de lo endógeno y que puso en un marco mayor también a las políticas de desarrollo económico regional (DER) del Gobierno Regional de Cajamarca.

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. (Espinoza 2009).

La minería es la actividad económica en Cajamarca que más aporta al PBI Regional, seguido de servicios y en tercer lugar la agricultura<sup>11</sup>.

Siendo la minería la actividad económica que más aporta al PBI, es también la que menos aporta a la generación de empleo; el empleo que demanda es generalmente de alta especialización que no se encuentra en las localidades donde se desarrolla, incluso a nivel regional, de allí que gran parte de la mano de obra que utiliza la minería es de otras regiones incluso del extranjero.

De otra parte, la minería es la actividad económica que genera mayores conflictos sociales; de todos los conflictos en curso la mayor parte de ellos está vinculada con la minería, situación que expresa que la actividad minera no ha logrado enraizarse y legitimarse con la sociedad en los niveles locales donde se desarrolla especialmente con el segundo círculo de influencia (que

---

<sup>11</sup> Plan de reactivación económica de Cajamarca.

constituye el primer círculo inmediato), que comprende los ámbitos mediatos fuera del ámbito de influencia, pero que se encuentra en la misma cuenca en la parte baja y que sienten que la minería no les contribuye en nada, al contrario, les perjudica por el tema de la contaminación, especialmente del agua y los suelos; de allí que hay una relación tensa con las empresas mineras, muy especialmente en Cajamarca con Yanacocha.

Por otro lado, el canon generado del 50 % del impuesto a la renta que pagan las empresas mineras y que son redistribuidas a los gobiernos regionales y locales en más de 20 años, no se ha utilizado adecuadamente con un norte claro para mejorar las cadenas de valor del territorio y desarrollar una actividad económica alternativa a la minería, luego de su culminación<sup>12</sup>.

## 2. Factores competitivos de la región

Cajamarca se encuentra en el grupo de las regiones menos competitivas junto con sus similares de Huancavelica y Puno. Esta región se mantiene como la tercera menos competitiva y se ubica entre los últimos lugares en los pilares Salud (puesto 20), Educación (puesto 23) y Laboral (puesto 24). Resalta la caída en dos posiciones en el pilar Salud debido a la disminución en la tasa de vacunación y la menor cobertura de personal médico. Así, se ubica en los tres últimos lugares en once de los 40 indicadores del Índice de Competitividad Regional INCORE.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), la baja productividad en Cajamarca tendría su explicación en dos razones centrales, una por la limitada ejecución de la inversión pública y otra por la contracción del sector de la minería. Tal como se señala en el INCORE en los últimos años ha mostrado los más bajos índices de competitividad, donde la productividad es un elemento central.

Se trata de una de las regiones con el más bajo nivel de productividad del país y de las diversas actividades económicas, la agricultura es la que presenta la más baja productividad que está asociado a la alta ruralidad; Cajamarca es la región más rural y dispersa del país. En contraste la actividad minera es de alta productividad y uso de tecnología.

Los principales factores que explican la más baja productividad en la actividad agraria son: a) La baja calificación de los campesinos, Cajamarca es una de las regiones con menos años de escolaridad promedio y con una alta tasa de analfabetismo; b) La mayor parte de áreas de cultivo carecen de riego permanente; c) escaso uso de tecnología; d) menos del 6% de los agricultores reciben asistencia técnica de las Agencias Agrarias; e) informalidad; f) no tienen acceso a créditos y g) El proceso de minifundio; el promedio de áreas de cultivo por familia es de 1 hectárea. A pesar de que la actividad agraria es la de más baja productividad es intensiva en empleo (70%) pero en condiciones precarias y de informalidad<sup>13</sup>.

*Tabla 1: Evolución de Cajamarca en la posición general del INCORE*

| EDICIÓN   | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| CAJAMARCA | 23   | 23   | 24   | 24   | 23   | 24   | 25   | 19   | 20   | 25   | 24   |

<sup>12</sup> Entrevista al asesor técnico regional.

<sup>13</sup> Entrevista al asesor técnico regional.

Como se observa en la siguiente la Tabla 2, en 2020 Cajamarca logró superar valor promedio del pilar institucional, logrando excelentes niveles de percepción de la gestión pública regional y percepción de inseguridad de noche. Por otro lado, el pilar educativo la caracteriza como una de las regiones con mayor tasa de analfabetismo, y con menor población que ha culminado el nivel secundario.

La institucionalidad medido por el INCORE utiliza como indicadores la percepción de la gestión pública regional y la inseguridad de noche; el primero es un indicador con alto contenido de subjetividad y variabilidad, hoy los ciudadanos pueden tener una percepción positiva, mañana puede ser diferente y sobre el indicador de seguridad, Cajamarca efectivamente es una de las ciudades con mayor seguridad de noche, allí tiene mucho que ver las rondas campesinas especialmente en las provincias del interior de la Región.

En general el nivel de institucionalidad en Cajamarca es bajo, si quisiéramos medirlo por el grado de cumplimiento de los roles institucionales (públicas y privadas). Las experiencias y estudios demuestran que hay un alto nivel de correlación entre institucionalidad y desarrollo (Acemoglú, James y Robinson) y el hecho que Cajamarca presente uno de los más bajos niveles de competitividad y de desarrollo se explica por el bajo nivel de institucionalidad a lo largo de los años<sup>14</sup>.

Tabla 2: Posición en el ranking según pilares

|                      | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| PILAR                | Posición | Posición | Posición | Posición |
| GENERAL              | 24       | 24       | 23       | 23       |
| 1. ENTORNO ECONÓMICO | 24       | 25       | 23       | 16       |
| 2. INFRAESTRUCTURA   | 16       | 16       | 17       | 16       |
| 3. SALUD             | 19       | 19       | 18       | 20       |
| 4. EDUCACIÓN         | 23       | 22       | 23       | 23       |
| 5. LABORAL           | 23       | 25       | 24       | 24       |
| 6. INSTITUCIONES     | 11       | 8        | 10       | 9        |

Fuente: INCORE 2020

En lo referido a la desigualdad del ingreso, Cajamarca ha experimentado una mejora de 4.6 puntos porcentuales en el coeficiente de Gini<sup>15</sup> desde el año 2010 al 2017, lo que puede traducirse en una relativa mejor distribución de la renta.

Tabla 3: Evolución del coeficiente de Gini en la región de Cajamarca<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Entrevista al asesor técnico regional.

<sup>15</sup> El coeficiente de Gini una medida se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país o de una región. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 100, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 100 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

<sup>16</sup> Instituto Peruano de Economía

| EDICIÓN   | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| CAJAMARCA | 48.4 | 48.2 | 49.9 | 48.5 | 52.3 | 52.2 | 53.1 | 53.0 |

Fuente: INCORE 2020

Considerando las diez regiones que conforman la región geográfica de la sierra, Cajamarca ocupa el octavo puesto.

Tabla 4: 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   |

Fuente: INCORE 2020

En ese contexto, el proceso de la ARD se vislumbra como de un trayecto con dificultades a superar en un proceso que se percibe como relevante. En las voces de los informantes claves entrevistados, subyace el recorrido hacia la cristalización de la ARD de Cajamarca, como parte de un proceso lento, con dificultades para entender las particularidades de cada territorio al interior de la región.

El Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS), que es parte del GI, señala que se trata de un proceso interesante, rescatando su derrotero. Indican desde la entidad que hay estudios económicos realizados para captar inversiones, tratando de promover la descentralización y de trabajar en la articulación entre actores en el espacio ARD.

A esos fines, ilustramos a partir de información elaborada en el territorio la evolución de la situación económica en el departamento.

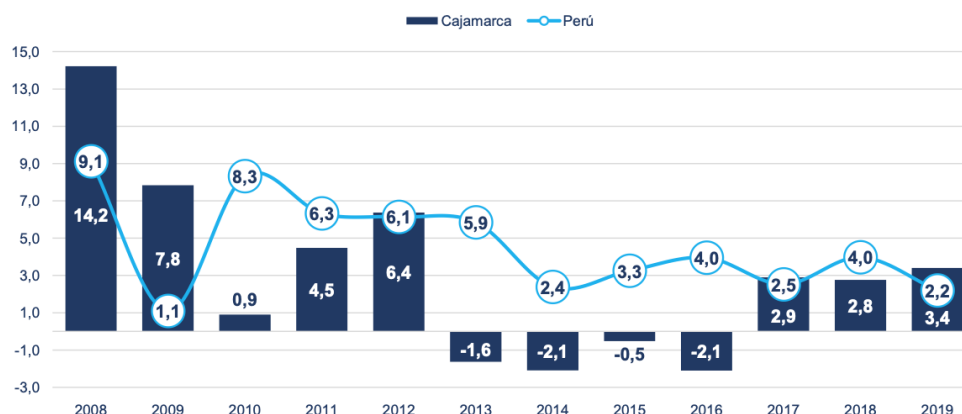


Figura 1: Evolución del PIB 2008-2019

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, citado por BCRP - Sucursal Trujillo (2020)

En la Figura 1: Evolución del PIB 2008-2019 se observa la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) del departamento, datos que confirman lo aportado por los entrevistados.

A los fines de ilustrar sobre el universo de las unidades productivas presentes en el territorio, su escala y dimensión, plasmamos en la Tabla 5 que permite tener un panorama de situación reciente.

Tabla 5: Evolución del universo empresarial según el tamaño de las unidades de Cajamarca

| Tamaño de la Unidad Productiva | Cantidad de empresas |       |       |       |
|--------------------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| Año                            | 2016                 | 2017  | 2018  | 2019  |
| Microempresa                   | 13588                | 22115 | 24064 | 77183 |
| Pequeña empresa                | 1158                 | 6808  | 6656  | 6203  |
| Mediana empresa                | 612                  | 130   | 353   | 342   |
| Gran empresa                   | 120                  | 145   | 173   | 205   |
| Total                          | 25902                | 29198 | 31246 | 33933 |

Fuente: Nota tributaria a diciembre de 2019 – SUNAT 2020. Elaborado por Recursos SAC

En la Tabla 5 se puede observar que la familia que componen las microempresas ha tenido una clara evolución hasta la pandemia, a diferencia de lo que ha sucedido con la pequeña y la mediana empresa. Estos datos resultan de sumo interés seguir observando su evolución a los fines de las recomendaciones que el GI-ARD puede realizar para el diseño de política, en función de los objetivos y del plan de trabajo trazado.

### 3. Proceso de creación e historia de la ARD.

Desembocando en el espacio interinstitucional, el GI de la ARD de Cajamarca se creó en 2019 y es considerada por la mayoría de los actores regionales involucrados como un paso importante hacia una mayor descentralización e integración de los principales actores de la región en el proceso de desarrollo y del diseño de estrategias regionales en conjunto.

Los entrevistados coinciden en resaltar la condición de “proceso”, algo incipiente, necesario, pero también y parafraseando lo expresado más arriba, insuficientemente gestionado de forma dinámica por el GI de la ARD. El proceso se considera muy burocrático por varias razones, pero a modo de síntesis podemos colegir:

- Un proceso de implementación muy burocrático *con algún cambio de responsables, que ha ralentizado y prolongado repetidamente el proceso de fortalecimiento de la red en los últimos años*<sup>17</sup>.

Cabe precisar el alcance de “ese cambio de responsables” porque el GI-ARD ni la GORECA han cambiado durante el corto tiempo de implementación del GI-ARD. La Cámara de Comercio de Cajamarca, al cambiar su presidente en el 2020 luego de un proceso de elecciones, asume Lorena Sandoval, que es la nueva presidente elegida.

- Un enfoque que hasta ahora se ha limitado mucho a los procesos administrativos, *en los que se ha descuidado una verdadera orientación económica y social y que no está suficientemente orientado hacia un verdadero diálogo y coordinación horizontal*.<sup>18</sup>

Más allá de lo expresado por algunos de los entrevistados en cuanto a algún recambio puntual de autoridades y sobre que el espacio de diálogo y coordinación es insuficiente, consideramos qué, como parte del proceso, hay logros a rescatar y a fortalecer en el tránsito recorrido, quizás insuficientes, pero nada desdeñables. Los mismos tienen que ver con trabajar sobre las capacidades de los dirigentes (cursos con el realizado a fines de 2020 con la UIM son un ejemplo de ello) y el diseño y acuerdo del plan de trabajo es otro, para citar un par de logros.

En el Reglamento de la ARD se prevé un Comité Directivo integrado por 14 actores relevantes y una Secretaría Técnica Colegiada de 4 Actores; además las cadenas de valor priorizadas tendrán una mesa temática que interactuarán con los demás espacios. El GI-ARD es transitorio, en mayo deberá implementarse la organización de la ARD.

Una persona clave para la creación de la ARD de Cajamarca fue el empresario del sector agrario Juan Carlos Mondragón. En el año 2017, Juan Carlos Mondragón asume la presidencia de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca en el período 2017 a 2019, es decir, antes de su cargo como Gerente de Desarrollo Económico del GORE, cargo que ejerce al momento de esta sistematización.

La Cámara de Comercio es un actor importante y dinámico del territorio y tiene en su composición al 95% de empresas Pyme asociadas y el 5% restante, son grandes empresas mineras.

El citado Mondragón señala que, en el año 2017, a través de “Perú Cámaras”, la entidad matriz que nuclea a las Cámaras de Industria, Comercio y afines de todo el Perú, tuvo la oportunidad junto a los miembros de su comisión directiva, de acceder a la presentación del proyecto que, desde La Libertad, estaban iniciando en camino a lo que luego fuera la ARD de esa región.

---

<sup>17</sup> Extraído de las entrevistas a informantes claves de la cuádruple hélice

<sup>18</sup> Extraído de las entrevistas a informantes claves de la cuádruple hélice.



En aquella ocasión le resultó llamativo que tanto el GORE de La Libertad, como la Cámara de la misma región (que según sus palabras nuclea un sector privado muy fuerte) y la Academia, estuvieran presentando en conjunto (algo inusual por entonces) un esquema de trabajo articulado que les permitiera abordar una agenda común en el camino a una asociatividad más formal. Allí mismo se enteró que tanto Piura como San Martín estaban trabajando en similar sentido.

Los miembros de la comisión directiva de la Cámara de Comercio de Cajamarca encabezados por su presidente volvieron a su territorio de origen con la idea de iniciar un camino similar, con la estrategia de buscar aspectos de unión en común entre las entidades territoriales que fueran conformando una agenda de temas básicos, para lo cual fueron iniciando conversaciones en su propia entidad, también con el GORE y con la Universidad Nacional de Cajamarca, aunque en este caso señalan que resultó un poco más lenta la respuesta. Con el tiempo ha sido más activa la participación de la Universidad de Jaén.

Desde entonces la Cámara de Comercio impulsó la toma de un par de cursos sobre Agencias de Desarrollo que organizara por entonces la SD-PCM, con el objeto de que los referentes de las entidades señaladas fueran comprendiendo el tema y sensibilizándose.

A principios del año 2019, finalizando su mandato en la Cámara, Mondragón fue convocado por el Gobernador de Cajamarca para asumir la Gerencia de Desarrollo Económico del GORE de Cajamarca y desde allí continuó la tarea que se emprendiera desde la Cámara para avanzar en el proceso hacia la ARD.

El Gobernador parece mirar a la ARD como un proceso necesario para mejorar la articulación público/privada y Gobernanza Territorial, pero que es un proceso lento que lleva tiempo y que además necesita un marco legal mucho más claro que el existente especialmente para precisar cómo debe darse la articulación multinivel<sup>19</sup>.

La Cámara también continuó con el trabajo iniciado, a lo que se le sumó la Academia, primero a través de la Universidad de Cajamarca y luego se agregó la de Jaén y más tarde la de Chota.

Ese año se llevó a cabo un GORE Ejecutivo en la región y se aprovechó el conclave para solicitar la sede de un espacio de ARD en Cajamarca. Con la anuencia de la PCM (Maximiliano Ruíz y Flor de Córdoba) ese año se llamó a concurso para cubrir asesoría técnica, sumándose al proceso César Casas como asesor técnico regional, hacia fines de 2019.

En esos meses se pudieron observar modelos de casos europeos, para tomar como referencia en la construcción del espacio a edificar y como producto de ese proceso se constituye el Grupo Impulsor (GI) de la ARD de Cajamarca.

En el año 2020 con la irrupción de la pandemia del COVID-19, el trabajo se lentificó un tanto. Y si bien el proceso continuó, Mondragón señala algunas dificultades en materia de desarticulación para la planificación entre el CEPLAN y el MEF, sumado esto a algunas dificultades para entender el proceso al interior del GORE. Esto tiene sus fundamentos en la forma del paradigma tradicional de la administración pública y también en una importante debilidad del empresariado en materia de formación para elevar sus capacidades, sumado a la altísima informalidad incrementada por el impacto de la Pandemia.

---

<sup>19</sup> De la participación del Sr. Gobernador de Cajamarca en Seminario Internacional sobre ARD abril 2021.

El proceso hacia la creación de la ARD tiene cierta consonancia y sintonía con el de descentralización iniciado en el Perú en el año 2002. No obstante, como recorrido del camino hacia el desarrollo, la descentralización es una condición necesaria, aunque no suficiente. Se trata de un proceso lento, esgrimen casi en sintonía las voces territoriales de los entrevistados:

*Hay una mirada vertical desde Lima, sin especificidad territorial, sin contemplar las particularidades de cada región. La región lo siente. Es un proceso tortuoso, pero necesario.*

*Hay dificultades para comprenderlo por la diversidad de capacidades. Hay poca amplitud de miradas para poder salir de nuestras posibilidades. Aún así, hay buena articulación de actores institucionales<sup>20</sup>.*

*La pandemia ha paralizado un tanto la agenda y desde el GORE la reformulación de los planes por la coyuntura sanitaria, limitó el proceso<sup>21</sup>.*

La mención a la condición de proceso es un reflejo al que aluden la mayoría de los entrevistados, aunque la ponderación sobre si es bueno o no, no parece estar tan clara:

*Es un proceso lento y burocrático. Sus efectos apenas se perciben. Seguimos creciendo, pero ese crecimiento no se traduce en desarrollo<sup>22</sup>.*

*Tenemos los peores indicadores. Pobreza y baja de competitividad. Mucha informalidad. El gobierno central no ha aportado en sectores claves<sup>23</sup>.*

*No se ha tenido un enfoque territorial. Faltan capacidades. Es frustrante<sup>24</sup>.*

*La ARD aparece con un rol importante en materia del proceso de descentralización, pero aún es incipiente para constatarlo. Recién hemos definido el plan de trabajo. Es algo bueno y concreto<sup>25</sup>.*

*Es un proceso lento e intrincado pero importante. Hay inconvenientes, como por ejemplo persisten las demoras en los procesos de acreditación de las universidades que siguen resolviéndose a nivel central. La Agencia Regional de Desarrollo en el proceso de descentralización cumple un rol importante, pero aún es incipiente para constatarlo<sup>26</sup>.*

De las expresiones salientes plasmadas más arriba por los actores entrevistados, acordamos que hay una mirada vertical aún con centro en Lima, no obstante, observando en recorrido en retrospectiva hay una agenda hacia el cambio, liderada por la SD-PCM con apoyo de la cooperación internacional que, aunque quizás insipiente y algo lenta, pero que debe rescatarse.

Respecto de la preocupación por las capacidades de la dirigencia territorial, es una aseveración compartida desde la constatación, pero es mejor señalar la asimetría de las mismas pues hay algunas capacidades evidentes e interesantes que se deben aprovechar para a partir de ellas, expandirlas.

---

<sup>20</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>21</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>22</sup> Entrevista a referente de SA-CA

<sup>23</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>24</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>25</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>26</sup> Entrevista a referente de SA-CA

Al proceso sinuoso de edificar un espacio como la ARD se le suma la irrupción de la pandemia en el mismo, no obstante, ese escollo de carácter exógeno y que alimenta la complejidad del recorrido, hay que recuperar la adecuación de las formas de trabajo en aras de la ejecución de la agenda en sí.

A los fines de definir el proceso histórico que desemboca en la creación de la ARD y los pasos que se fueron dando, se apeló a la realización de un primer taller para obtener información de los propios involucrados para sumarlo a la adquirida de las entrevistas señaladas.

#### 4. Línea de vida

En el marco de la consultoría de sistematización del proceso de la creación de la ARD se realizaron dos talleres virtuales con el GI y otros actores regionales (vea lista de participantes Anexo 2).

El objetivo del primer taller fue reflexionar sobre la historia y el proceso en marcha del desarrollo económico territorial identificando los hitos más importantes como punto de partida, así como el futuro de la ARD, para construir la imagen a proyectar de la entidad.

La línea de tiempo es una herramienta para representar los periodos de un 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. Ayuda a comprender la sucesión de acontecimientos definiendo los periodos temporales en que se dan y su vínculo con el contexto al que responden. Con ello, se puede identificar cuáles han sido los cambios significativos en el pasado de un grupo o institución y que tienen influencia en los eventos y actitudes del presente.

Se aplica: al análisis de la estrategia, sobre todo en lo que se refiere al análisis del contexto externo y el posicionamiento político y al análisis de la cultura e historia organizacional de la institución. Actores directos e indirectos de la ARD (personal de la ARD y actores clave de la economía territorial a nivel micro y meso).

El 8 de febrero de 2021 se llevó a cabo el citado taller, el primero de la serie, desde la modalidad virtual utilizando la plataforma MS Teams y herramientas como Mural (Anexo 3), chat de la plataforma y similares soportes.

Los asistentes que participaron de la actividad se listan más abajo y fueron animados por el equipo consultor y el apoyo y soporte del asesor técnico regional.

Para dar mayor comprensión al proceso del recorrido histórico que converge en la creación de la ARD de Cajamarca, se desarrolló un taller a tal fin, con los actores ligados directa o indirectamente a la entidad, que pudieron consensuar los principales hitos en ese recorrido y a la vez, hacer un ejercicio de prospectiva, que pretendió ser complementario sobre el trayecto a proyectar a cinco años, definiendo escenarios posibles. A continuación, se transcriben los consensos salientes alcanzados sobre los principales hitos:

*Tabla 6: Hitos de desarrollo económico territorial entre 1997 y 2020*

| Año         | Hitos de desarrollo económico territorial                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1997        | Promoción del cultivo de palta en la cuenca del Alto Jequetepeque |
| Década 1990 | Reinicio de la actividad minera                                   |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Década 1990</b> | CEDEPAS introduce la palta                                                                                                                                                                                                          |
| <b>2003</b>        | Criaderos de truchas                                                                                                                                                                                                                |
| <b>2003-2004</b>   | Período boom de la actividad minera en Cajamarca                                                                                                                                                                                    |
| <b>2003-2004</b>   | Avance de cultivo de aguaymanto con inversiones en plantas de deshidratados y exportaciones (continuo)                                                                                                                              |
| <b>2003-2005</b>   | La Cooperación Alemana promueve capacidades técnicas para el cultivo de café en Jaén y San Ignacio                                                                                                                                  |
| <b>2005</b>        | Inicia floricultura con proyecto del gobierno regional. [Iniciativas de manejo de plantaciones de tara e instalación de molino, cuyes, (continuo) que posteriormente tuvo limitaciones; actualmente intentos de retomar el negocio] |
| <b>2005-2010</b>   | Se constituyen organizaciones de productores de café y se insertan en el mercado internacional                                                                                                                                      |
| <b>2010</b>        | Cajamarca comienza a ganar premios de Centro de Café                                                                                                                                                                                |
| <b>2011</b>        | Reconocimiento del cacao                                                                                                                                                                                                            |
| <b>2012</b>        | Producción de floricultura                                                                                                                                                                                                          |
| <b>2010-2015</b>   | Desarrollo y fortalecimiento del cooperativismo                                                                                                                                                                                     |
| <b>2015</b>        | Los productores comienzan a organizarse                                                                                                                                                                                             |
| <b>2015-2020</b>   | Se desarrollan los cafés especiales en algunas provincias                                                                                                                                                                           |
| <b>2017-2018</b>   | Inicio de la Cooperativa de Productores de flores                                                                                                                                                                                   |
| <b>2017</b>        | Comienza a incrementar el precio de la palta en chacra entre S/4 y S/5.0 por kg                                                                                                                                                     |
| <b>2017</b>        | Presencia de inversionistas extranjeros                                                                                                                                                                                             |
| <b>2018-2019</b>   | Cajamarca es el mayor productor ganadero y lechero (volumen)                                                                                                                                                                        |
| <b>2018</b>        | Exportación indirecta de berries                                                                                                                                                                                                    |
| <b>2019</b>        | FICAPE. Organización de la Feria Internacional de Café                                                                                                                                                                              |
| <b>2019</b>        | Cajamarca gana primeros lugares en premios de Centro de Café                                                                                                                                                                        |
| <b>2019</b>        | Proyecto de Clúster de Lácteos                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2019</b>        | Reconocimiento de cafés especiales                                                                                                                                                                                                  |
| <b>2021</b>        | Instalación de laboratorios de suelos en Jaén. Instituto San Agustín (marzo)                                                                                                                                                        |

*Elaboración en base de los aportes de los participantes del 1er taller*

*Tabla 7: Hitos de la gobernanza territorial*

| <b>Año</b>       | <b>Hitos de desarrollo económico territorial</b>                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1995-2000</b> | USAID apoya iniciativas de desarrollo en Jaén y San Ignacio                 |
| <b>1998</b>      | Acuerdo de Paz Perú-Ecuador                                                 |
| <b>1999-2000</b> | Primer Plan Maestro de Desarrollo Cajamarca 2010                            |
| <b>1999-2005</b> | Cooperación Alemana impulsan asociativismo y fortalecimiento de capacidades |
| <b>2003</b>      | Inician procesos de zonificación económica                                  |
| <b>2005</b>      | Carretera Longitudinal de la Sierra                                         |
| <b>2005</b>      | Movimientos de protesta y conflictos ambientales                            |

|                  |                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2005</b>      | Plan de Competitividad del Departamento de Cajamarca. 2005 Se emprenden procesos de planeación estratégica                                           |
| <b>2006-2009</b> | Cooperación Belga en Jaén. Énfasis en conservación y promoción de actividades económicas                                                             |
| <b>2008</b>      | Creación de la Universidad Nacional de Jaén                                                                                                          |
| <b>2008</b>      | Segundo Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021. Incorpora perspectiva de articulación multi-actor y de la gobernanza para su gestión. |
| <b>2008</b>      | Un primer antecedente de la ARD desde la mirada DE y Gobernanza lo constituye el modelo de gestión del PDC del GORE Cajamarca.                       |
| <b>2008-2009</b> | Desarrollo de empresas agroindustriales                                                                                                              |
| <b>2010</b>      | Centro Regional de Planeamiento Estratégico (creado, no implementado)                                                                                |
| <b>2011</b>      | Inicio de protestas ambientalistas en contra de la actividad minera paralizan proyecto minero en Conga                                               |
| <b>2012</b>      | Infraestructura de carretera Perú-Ecuador                                                                                                            |
| <b>2013</b>      | Creación de la Cooperativa de Alto Jequetepeque – Palta                                                                                              |
| <b>2013</b>      | Certificación INIA de semillas de arroz de alto rendimiento del potrero, agrosinor                                                                   |
| <b>2014</b>      | Zonificación económica y ecológica para el ordenamiento territorial                                                                                  |
| <b>2016</b>      | Programa PNIA granadillas                                                                                                                            |
| <b>2019</b>      | Se retoma y formaliza la Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca Alta y Media del Jequetepeque.                                                      |
| <b>2021</b>      | Plan de trabajo aprobado para la ARD                                                                                                                 |

*Elaboración en base de los aportes de los participantes del 1er taller*

La recuperación de la historia reciente de la creación de esta ARD tiene algunos elementos salientes que se destacan en las pinceladas señaladas a continuación, recuperados de las entrevistas, donde se resaltan rasgos ciertos de la misma:

*Estamos acompañando el proceso con compromiso desde el principio e incluso antes. Hay actores del sector del conocimiento y algunas ONGs que no están formando parte del mismo aún y consideramos que es una gran oportunidad para analizar el proceso y el peso de los liderazgos en pro del desarrollo integral<sup>27</sup>.*

*Desde la Cámara formamos parte del grupo impulsor. Creemos muy importante el espacio de articulación interinstitucional, siempre y cuando sea formal y sus decisiones vinculantes. Es un proceso lento pero necesario<sup>28</sup>.*

*Las universidades le hemos dado la espalda al proceso. En mi caso, hace poco que estoy, pero nos estamos involucrando, a medida que vamos comprendiendo el espacio de articulación interinstitucional que significa la ARD. Es un proceso lento pero necesario<sup>29</sup>.*

A partir de los señalamientos que recuperamos, y habiendo visualizado el mapa de actores territoriales constatamos que los aportes realizados por los entrevistados confirman que algunos

<sup>27</sup>Entrevista a referente de SC-CA

<sup>28</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>29</sup> Entrevista a referente de SA-CA

actores no están participando aún del proceso, o bien no lo están haciendo de manera activa. Sin embargo, es destacable señalar que no todos participan desde el principio de estos procesos con un grado de implicancia sustantivo, pues como decíamos más arriba, se trata de un proceso sinuoso, con auges y retrocesos, con logros y frustraciones. Lo importante del recorrido es tener en cuenta los aprendizajes para reflexionar sobre los mismos e insuflarlos al trayecto en pro de mejorar, sensibilizar y comunicar mejor para ir empoderando actores claves al mismo. En este sentido también es importante hacer visible los logros alcanzados en el proceso.

En ese recorrido contar con el reglamento aprobado, es sin dudas un hito a ensalzar, pues dicho documento de la ARD prevé un Comité Directivo integrado por 14 actores relevantes y una Secretaría Técnica Colegiada de 4 Actores.

Otro hito en el mismo sentido y a hacer más visible es contar con cadenas productivas y de valor priorizadas las cuales tendrán una mesa temática que interactuarán con los demás espacios. Un antecedente importante de la selección de cadenas productivas ha sido el PERX Plan Regional Exportador Cajamarca por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Gobierno Regional de Cajamarca.<sup>30</sup> El PERX Cajamarca ha sido elaborado en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX 2025, con el soporte metodológico del Banco Mundial y bajo un enfoque competitivo y participativo a partir del aporte de empresarios, gremios, universidades, así como de autoridades regionales y locales de la región Cajamarca. Se seleccionaron las cadenas de café, frutas, tara, vino & pisco.

Además, cabe señalar que el GI-ARD es un cuerpo transitorio, pues en mayo deberá implementarse la organización de la ARD tal como está sindicado en el reglamento.

Finalmente resaltar el carácter “no vinculante” de las decisiones emanadas del espacio GI-ARD (y aún de la futura ARD formalizada), esto es un señalamiento recurrente en las voces de muchos actores territoriales y que juzgamos de importancia atender, en función al trabajo por la consolidación y la sostenibilidad de la ARD.

## 5. Rol del gobierno central y la cooperación al desarrollo

Cuando mencionamos en las entrevistas a la cooperación al desarrollo, ha costado separar la misma del trabajo asociado de la GIZ (identifican a esta) junto a la SD-PCM, por tanto, lo plasmos a continuación como tal:

*La PCM es un actor fundamental pero aún no es claro en la definición del marco teórico del proceso<sup>31</sup>*

*La PCM ha tenido un buen rol, sobre todo algunas personas como Maximiliano Ruíz (Subsecretario de Descentralización, ahora Secretario). La GIZ está comprometida.*

*Amalgama y convoca. Nos ayuda a ver<sup>32</sup>.*

---

<sup>30</sup> [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354670/PERX\\_CAJAMARCA.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354670/PERX_CAJAMARCA.pdf)

<sup>31</sup> Entrevista a referente de SP-CA

<sup>32</sup> Entrevista a referente de SP-CA

*La PCM apoya, pero los demás ministerios no lo ven y hay una mala asignación de los recursos (duplicación). Dificultades para articular entre ministerios. La GIZ está comprometida con el proceso<sup>33</sup>.*

*El rol de la SD – PCM ha sido bueno, pero creo que le faltan recursos para profundizar el proceso. En tanto el rol de la cooperación al desarrollo ha sido bueno, pero para nosotros GIZ / PCM es César Casas (facilitador GIZ). Fogonea el proceso para que no decaiga<sup>34</sup>.*

*El rol de la SD – PCM ha sido muy bueno. Y también para nosotros la GIZ, buen trabajo del facilitador GIZ<sup>35</sup>.*

Surge de las citas de los entrevistados y también de lo trabajado en los talleres, una suerte de simbiosis en el trabajo de la GIZ y la SD-PCM, lo cual, si bien es bueno, genera cierta advertencia sobre el sostenimiento del proceso, una vez que el apoyo en la instancia de incubación culmine.

## Capítulo II: Conceptualización de la ARD y patrones sobre el DER

### 1. Finalidad de la ARD

En cuanto a la finalidad de la ARD de Cajamarca, la mayoría de los actores implicados o relacionados con la misma la reconoce de manera preponderante, como un **espacio de convergencia y articulación** de actores y recursos, tanto en las instancias de taller como en las entrevistas, tal como se ilustra en la Tabla 8. Todas las demás opciones de objetivos fueron señaladas en segundo término o de manera marginal.

*Tabla 8: Principal objetivo de la ARD de Cajamarca*

| Principal objetivo de la ARD                                                                           | Sector público | Sector Privados | Academia | Sociedad civil |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------|----------------|
| Facilitar la articulación intergubernamental e intersectorial                                          |                |                 |          |                |
| Articulador multinivel e intergubernamental para la innovación regional y el desarrollo del territorio | X              | X               | X        | X              |
| Contribuir a combatir la informalidad en la economía y fortalecer la asociatividad.                    |                |                 |          |                |
| Fomentar la articulación con empresas privadas.                                                        |                |                 |          |                |
| Gestor de proyectos                                                                                    |                |                 |          |                |

*Leyenda: SP (Sector público) SPR (Sector Privado) AC (Academia) SC (Sociedad civil)*

A los efectos de ilustrar algunas respuestas representativas de las entrevistas, en cuanto a la finalidad perseguida por la ARD, las mismas fluyen ante la consulta en el sentido de la tabla, aunque en algún caso son algo escuetas. También, las hay precisas, sobre todo en los talleres.

*El principal objeto de la ARD debería ser el desarrollo económico productivo<sup>36</sup>.*

<sup>33</sup> Entrevista a referente de SP-CA

<sup>34</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>35</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>36</sup> En un señalamiento unánime por parte de todos los entrevistados.

*Articulador de actores institucionales para generar una agenda regional por el desarrollo que se sostenga y eleve la competitividad propiciando el desarrollo. Realizar cosas concretas*<sup>37</sup>.

*La finalidad de la ARD es la de ser articulador de actores institucionales para generar una agenda regional por el desarrollo*<sup>38</sup>.

Por lo que surge de las entrevistas, y en los talleres, el denominador común señalado al referirse al espacio ARD es el de articulador de instituciones / actores para promover el desarrollo. Esa condición emana con bastante claridad y de por sí, no es un dato menor. No obstante, la condición “no vinculante” de los consensos y acuerdos que pudieran surgir desde el espacio, es vista como un escollo a superar.

## 2. Conceptualización dinámica de la ARD, lo esperado vs lo logrado.

Se sugiere un modelo de concepto dinámico, considerando el tránsito de la ARD como un actor en el territorio con capacidad para contribuir al DET, una ARD articuladora que participa de una gestión territorial articulada, o ARD plataforma o instancia de coordinación gubernamental que focaliza e integra las acciones DET.

La Tabla 9 debe leerse tomando en consideración que la columna de la derecha (limitaciones), representa a las restricciones a enfrentar que pueden abordarse desde la integración a una agenda de trabajo. En cambio, la de la izquierda (logros alcanzados) son los puntos de apoyo o apalancamiento para avanzar en el recorrido de la citada agenda.

*Tabla 9: Logros y fracasos de la ARD Cajamarca*

| Actores de las 4 hélices                                               | ARD Cajamarca                                    |                                               |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                                                        | Principales logros alcanzados en camino a la ARD | Principales limitaciones para promover el DER |
| Sector público                                                         |                                                  |                                               |
| Los acuerdos para la agenda de trabajo en temas centrales priorizados. | X                                                | –                                             |
| Las capacidades de dirigentes y empresarios.                           | –                                                | X                                             |
| Proceso por profundizar                                                | –                                                | –                                             |
| Desarticulación, empoderamiento                                        | –                                                | –                                             |
| Sector privado                                                         |                                                  |                                               |
| Haber avanzado con su posicionamiento                                  | –                                                | –                                             |
| Ha logrado convocar a una gran cantidad de actores de la región.       | –                                                | –                                             |
| Limitado grado de visibilización                                       | –                                                | X                                             |
| Los acuerdos para la agenda de trabajo en temas centrales priorizados. | X                                                | –                                             |

<sup>37</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>38</sup> Entrevista a referente de SA-CA



|                                                                                                                                         |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Las capacidades de dirigentes y empresarios.                                                                                            | – | X |
| Constantes recambios de gobierno                                                                                                        | – | – |
| Haber avanzado con su posicionamiento                                                                                                   | – | – |
| Academia                                                                                                                                |   |   |
| Nexo con muchas organizaciones                                                                                                          | X | – |
| El entendimiento del proceso de la ARD.                                                                                                 | – | X |
| Dificultades de articulación y comunicación                                                                                             | – | – |
| Transparencia                                                                                                                           | – | – |
| Sociedad civil                                                                                                                          |   |   |
| Ha fortalecido las experiencias de plataformas de diálogo que existían en la región, promovidos por algunos sectores del nivel nacional | X | – |
| Los acuerdos para la agenda de trabajo en temas centrales priorizados.                                                                  | X | – |
| Listado de cadenas productivas priorizadas.                                                                                             | X | – |
| Débiles capacidades dirigentes                                                                                                          | – | X |
| Incertidumbre ante cambios de gobierno                                                                                                  | – | X |

*Elaboración propia*

Sí bien se trata de una ARD nueva, el plan de trabajo de reciente aprobación, entre los objetivos esperados que se han planteado se rescatan dos:

- Impulsar el diseño e implementación de un portafolio consensuado de proyectos dinamizadores de la competitividad regional.
- Aprobar una política regional de innovación y desarrollo tecnológico. Esta política que deberá ser aprobado por el GORE Cajamarca, se sustentaría en la EDIR.

También se destaca que la ARD se plantea auto-sostenerse al 100% a 2030. Ese hito ambicioso amerita una reflexión pues tanto en muchos ejemplos de redes de ARD en Europa como en América Latina, con recorridos de años en sus procesos, mantienen esquemas complementarios de financiamiento mixto, pues al no ser empresas, el sentido de la sostenibilidad de esos procesos no solo se juzga o mide desde la condición financiera. Hay indicadores que reflejan intereses en lo ambiental, de empleo, género, organización, seguridad, etc., y que se diseñan en función a una complejidad y un paradigma distinto al tradicional.

Se sugiere un modelo de concepto dinámico, considerando el tránsito de la ARD como un actor en territorio con capacidad para contribuir al DET, una ARD articuladora que participa de una gestión territorial integradora, o ARD plataforma o instancia de coordinación gubernamental que focaliza e integra las acciones DER.

### 3. Estrategias de la ARD en el desarrollo económico regional

La agenda de la ARD deberá atender el corto plazo y trabajar para tener “éxitos tempranos” pues ello legitimará su accionar, frente a la visión prospectiva a construirse hacia su futuro deseado.

A tales fines, en el tramo final del primer taller se trabajó sobre la idea de proyectar el futuro deseado. Como resultado de la tarea para definir los objetivos estratégicos de la ARD a 2030 se acordó lo siguiente (ver con mayor detalle el capítulo 4):

- Impulsar el diseño e implementación de un portafolio consensuado de proyectos dinamizadores de la competitividad regional.
- Aprobar una política regional de innovación y desarrollo tecnológico.

#### 4. Caracterización de la ARD

La ARD de Cajamarca está constituida hace un breve tiempo y por tanto se encuentra en proceso de terminar de definir de su tipología y caracterización.

En relación con este punto, y tal lo señalamos en el informe nacional, tomamos como referencia del proceso de descentralización en convergencia al impulso a la red de ARD, el aporte del trabajo de la SD-PCM, cuando realizó una primera y embrionaria clasificación geográfico/ productiva de los departamentos del Perú, en función de las características de partida del agrupamiento territorial categorizado por distintos puntos de partida. Con estos insumos, elaboran el siguiente “Agrupamiento de los departamentos del Perú en función a ARD”.

La Tabla 10 representa un primer intento de la PCM de caracterizar y agrupar a los departamentos en función a ARD. De hecho, no fue implementado de una forma rígida, sino la PCM dejó a los grupos impulsores la libertad que ellos mismos definan el tipo de ARD a construir para contribuir al DET.

Tabla 10: Agrupamiento de los departamentos del Perú en función a ARD

| Características del agrupamiento                              | Grupo 1<br>Orientado al cierre de brechas sociales                                           | Grupo 2<br>Orientado a fortalecer cadenas productivas                     | Grupo 3<br>Orientado a la conexión a mercados internacionales                                         |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Departamentos</b>                                          | Pasco, Puno, Huancaavelica, <i>Cajamarca</i> , Huánuco, Amazonas, Apurímac, Loreto y Ucayali | Cusco, Junín, Madre de Dios, Ayacucho, Tumbes, Ancash, San Martín y Piura | Callao, Lima Metropolitana, Moquegua, Arequipa, Tacna, La Libertad, Lambayeque, Ica y Lima Provincias |
| <b>Indicadores sociales básicos (agua, educación, salud)</b>  | Por debajo del promedio nacional                                                             | Promedio nacional                                                         | Superiores al promedio nacional                                                                       |
| <b>Indicadores económicos (empleo, actividad empresarial)</b> | debajo del promedio nacional,                                                                | Promedio nacional                                                         | Superiores al promedio nacional                                                                       |
| <b>Cadenas productivas</b>                                    | Escasas                                                                                      | Avances en la identificación de cadenas productivas                       | Cadenas productivas identificadas y con un dinamismo propio                                           |

Fuente: SD-PCM

En referencia a esos agrupamientos, podemos decir que los primeros de ellos se encuentran más vinculados al cierre de brechas sociales donde se la ubica a Cajamarca, los segundos a fortalecer

algunas cadenas productivas identificadas y los terceros a cadenas productivas con posible conexión global.

Consideramos y recuperamos parte de ese trabajo, por ser un buen punto de partida, un insumo importante que refleja sin dudas una condición necesaria pero no suficiente como para caracterizar tipologías de aproximación a las ARDs y, tal como todo proceso incremental, conlleva un recorrido sinuoso, donde se aprende de los avances y retrocesos, pero a la vez, también desde donde deben hacerse nítidas las especificidades de cada región.

En tal sentido, la tentación a buscar modelos predefinidos desde donde aprender y poder tomar atajos para converger, es un camino tan habitual como pocas veces efectivo. Esos modelos de Agencias o Redes de Agencias de Desarrollo, ya sea en Europa e inclusive en América Latina esgrimen características propias que responden a sus contextos y a sus realidades territoriales. Aclarando que sí es importante conocerlas y reconocerlas, estudiarlas, aprender de ellas y con ellas, pero no copiándolas y menos aún en tiempos de cambios tan vertiginosos.

Como señalábamos en el citado informe nacional, cuando se concibió como un hito importante el impulso a la red de ARDs (2018) el contexto global ha cambiado. Más aún desde marzo de 2020 con la irrupción de la pandemia por el COVID-19. El mundo es otro. La complejidad es otra. Y los territorios con alta población rural, se han hecho más pobres de lo que ya eran.

De pensar en ARDs en clave de identificación y priorización de cadenas productivas, consideramos que se debe pasar a revisar y rediscutir aquella mirada y abordaje, pues este nuevo contexto complejo nos interpela a repensar y revisar sobre hacia dónde ir y por dónde.

La complejidad se expresa en el deterioro de la biodiversidad, en la resiliencia territorial, en el enfoque de género, en la competitividad sistémica y su abordaje, en la multiculturalidad, en las cadenas productivas de abordaje no lineal, en la importancia de la economía naranja, circular, azul o en la bioeconomía, por citar algunos temas.

Este señalamiento es un llamado de atención que se pretende dar desde este trabajo de sistematización, a los efectos de señalar que es menester que este proceso diseñe su propia tipología de ARD y a la vez que se atreva a hacerlo por región. Esa tipología y esa caracterización deberá tener formato peruano, diseño propio y específico. En tal sentido el punto de partida de los agrupamientos señalados en la tabla de más arriba respondía a aquel contexto. Es un buen punto de partida, pero consideramos que en el actual contexto habría que rediscutirlo.

Para ello, se podrá partir de cuestiones más centrales, es decir, si la ARD será un espacio de articulación de la gobernanza territorial para la priorización y ejecución de políticas concertadas en tal espacio y en clave de gobernanza multinivel, o bien si la entidad, emergente sistémico del proceso, nace con una institucionalidad que le otorga misiones y funciones asociadas a la prestación de servicios diversos y en clave regional.

No obstante, lo anterior, y habida cuenta del estado situacional sanitario que estamos atravesando, consideramos que el mejor diseño y la arquitectura más pertinente de este proceso deberá emerger de lo aprendido en el camino, y que no es poco, y de lo que se hace con ese aprendizaje en cuanto a reflexionar a partir del mismo y tomar nuevas decisiones a partir de tal aprendizaje.

En relación con la condición de si deben ser públicas, privadas o mixtas en cuanto a su composición, señalaremos que estamos hablando de desarrollo territorial (en este caso, regional) y en tal sentido la indicación saliente es la de la integralidad de actores a partir del liderazgo del sector público, pues la condición de la composición 100% del sector privado, aludiría a un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en todo caso, pero no a una ARD, pues esta última tiene como cometido final elevar la calidad de vida de las personas de la región, a partir impulsar el desarrollo. En cambio, un liderazgo exclusivamente privado tiene por objetivo mejorar la competitividad del tejido empresarial, fin de valía, pero ello no necesariamente asegura el fin último del desarrollo territorial, elevar las condiciones de vida de las personas.

A los efectos de aproximarnos a la tipología y caracterización desde la lógica y las voces del territorio, plasmaremos a continuación la visión de la Agencia recientemente definida por sus integrantes:

*“ARD sostenible que coordina el DET y contribuyen a generar valor público y privado”.*

La misma, si bien es amplia y aspiracional, y a la vez, habrá que trabajar en el empoderamiento de ella a través del tiempo, pues no deja de ser una referencia futura cierta, de cara a la profundización del proceso de esa ARD.

## Capítulo III: Gobernanza y estrategias para el DER desde la ARD

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

Para profundizar el análisis del sistema de los actores de la ARD los consultores propusieron un taller con la metodología CLIP. CLIP significa Colaboración, Legitimidad, Interés y Poder y es una herramienta para crear perfiles de las partes involucradas relacionados a un problema, una acción, una red de actores o una organización. La herramienta CLIP clasifica a los actores relevantes de acuerdo con cuatro factores: 1) su poder, 2) su interés, 3) su legitimidad y 4) sus relaciones existentes de colaboración y conflicto.<sup>39</sup>

El objetivo central del taller CLIP ha sido identificar representatividad, cercanía al núcleo, pero a la vez, formas de cooperación, rasgos dominantes, liderazgos y poder. El mismo se realizó con diferentes actores clave de Cajamarca, los cuales trabajan para contribuir a fortalecer el papel de su ARD.

Los participantes en el taller procedían principalmente del sector público (3 participantes), del sector privado (3) y del sector del conocimiento / académico (4). Y en representación de la sociedad civil (3).

El mapeo de actores se realizó en dos ciclos. En primer lugar, se nombraron actores que provienen de los cuatro sectores (Sector Público, Sector Privado, Academia y Sociedad Civil) y que tienen una estrecha relación con la ARD, o bien están más fuera del círculo interno. En una segunda ronda, los actores fueron evaluados según su influencia de acuerdo con tres criterios: su interés, su legitimidad y su poder o influencia (Anexo 4).

---

<sup>39</sup> <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/39895/1/IDL-39895.pdf>.

El mapeo de actores en el modelo de Hélices (ver imagen superior) aclaró algunas consideraciones interesantes:

- Los principales actores mencionados ya se encuentran en el círculo organizativo más estrecho de la ARD. En su mayor parte, participan en el proceso de creación de la Agencia como grupo impulsor. Sin embargo, esto no dice nada con relación a cómo cooperan entre sí o con qué intensidad trabajan juntos.
- La mayoría de los actores relevantes mencionados estarían equilibrados en cantidad y presencia. Sin embargo, no se mencionó a ninguna organización que representara al sector informal de la región. Esto también podría ser una explicación sobre el hecho de que el enfoque dentro de la ARD es esencialmente para la mejora de la situación económica a lo largo de las cadenas productivas y de valor clave y no tanto de un enfoque sostenible e inclusivo. Aunque en este último punto hay algunos esfuerzos de diseño de programas, iniciales pero auspiciosos.
- Hay una clara distinción entre el papel del GORE en el proceso y de algunas entidades clave, referentes de cada sector: Cámara de Comercio de Cajamarca, Universidad de Jaén, CEDEPAS, Sierra exportadora. Sin embargo, el resto de las entidades referente a cada hélice, aparecen fuera de la zona centro, como expectantes.
- A la vez, se observa una amplia densidad de actores referentes al sector público alojados en ese cuadrante. Al menos, en lo cuantitativo es un dato claro. Una hipótesis que se podría formular a partir de esto y que requiere más investigación podría ser que el proceso ARD es impulsado principalmente por el sector público.

Entrevistas realizadas en paralelo, complementan la información cualitativa, de las cuales extraemos algunas consideraciones destacadas:

*Los principales actores, son los del grupo impulsor, ellos son los que movilizan. No obstante, faltan actores que deberían sumarse conforme el proceso avance. La academia debería incorporarse más aún. Lo hace de manera parcial y sin énfasis, salvo la Universidad de Jaén. Habría que sumar más actores del sector del conocimiento y algunas ONGs. En el GORE hay compromiso desde mi área, pero hay muchas áreas que no participan porque no lo dimensionan. No entienden qué es la ARD<sup>40</sup>.*

*Estoy aprendiendo a mirar con otros ojos, sobre todo al sector educativo. Apertura de espacios. Es necesario sumar actores en todas las dimensiones<sup>41</sup>.*

*Los principales actores / agentes que impulsan el proceso de creación y funcionamiento de la Agencia son el GORE, GIZ + PCM (César Casas) la Universidad de Jaén, La Cámara de Comercio. Hay algunas ONG que podrían sumarse<sup>42</sup>.*

De los señalamientos, el reflejo evidente es que se desnuda con claridad la condición de proceso. En un recorrido de este tipo es claro que no todos se incorporan al mismo al unísono ni de la misma manera y tampoco comprendiendo acabadamente el espíritu, la génesis y el escenario a alcanzar. No obstante, ello y más allá de lo imperfecto que pueda parecer, es justo rescatar el

---

<sup>40</sup> Entrevista a referente de SP-CA

<sup>41</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>42</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

mismo y reconocer la necesidad de dar completamiento al mapa de actores para la mayor representatividad de los mismos, la mención al importante rol de las universidades y, agregamos, el papel de los demás actores ligados al sector del conocimiento.

## 2. Colaboración, Legitimidad, Interés y Poder

El segundo paso del mapeo de actores consistió en una evaluación de estos. Los participantes pudieron asignar sus votos a los actores que, en su opinión, tienen mayor influencia, mayor legitimidad y mayor interés en el fortalecimiento de esa ARD.

Los principales factores del análisis CLIP son los siguientes:

*Interés:* Las ganancias y pérdidas que experimentará un determinado interesado en función del resultado de las acciones existentes o propuestas. Para nuestra sistematización querríamos que se responda a la siguiente pregunta: ¿Quién tiene un interés particular en la institucionalización del desarrollo territorial y el establecimiento de la ARD?

*Poder:* La capacidad de influir a otros y utilizar los recursos que controla un determinado actor para lograr su objetivo. Estos recursos incluyen riqueza económica, autoridad política, la capacidad de usar la fuerza o amenazas de fuerza, el acceso a la información (conocimientos y habilidades) y los medios para comunicarse. Para nuestra sistematización queremos que se responda a la siguiente pregunta: ¿Quién tiene especial influencia para promover o socavar la institucionalización del desarrollo territorial y el establecimiento de la ARD?

*Legitimidad:* Este factor se refiere a la confianza que este actor posee ante el público y en su papel. Por regla general, la legitimidad se basa en el respeto y la experiencia que tiene este actor y su fiabilidad. Para nuestra sistematización, pretendemos obtener respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles de los actores tiene un alto nivel de legitimidad en la región para apoyar la institucionalización del desarrollo territorial y el establecimiento de la ARD?

El instrumento permite una evaluación inicial de los actores existentes y una nueva mirada a los mismos. Esto también deja claro cuáles son los agentes que requieren una atención especial y cuáles no se han integrado aún en el proceso de la institucionalización de la ARD.

Una cuestión para señalar es que hubo algún problema de conexión que no permitió dar suficiente tiempo a la elaboración completa del análisis. Sin embargo, las entrevistas realizadas en paralelo al proceso pretenden dar cobertura suficiente y completamiento al mismo.

Para ayudarle a categorizar a cada uno de los actores y transferir la información a el Anexo 5, se asigna a los actores identificados la letra “P” (poder), la letra “I” (“interés”) o la letra “L” (legitimidad). Los actores (P) son los que tienen solamente poder, pero les falta interés y legitimidad. Ellos suelen ser inactivos o pasivos respecto a las actividades de la ARD. Los actores (I) tienen interés pero les falta el poder y la legitimidad, por ende, son marginados del proceso de la ARD. Otros grupos combinan dos características como los fuertes (poderosos e interesados), los vulnerables (interesados y con legitimidad) e influyentes (con poder y legitimidad). El grupo dominante del gráfico reúnen las tres características (Poder, interés y legitimidad) y es visto como dominante.

Varios aspectos interesantes fueron el resultado de la votación:

- El GORE y la Universidad de Jaén son actores dominantes de la ARD, por tener poder, legitimidad e interés. La Universidad Nacional de Cajamarca ha sido señalada como "distante" al proceso, más allá de aparecer en el inicio del mismo.
- La Cámara de Comercio está visto como actor influyente.
- CEDEPAS Norte se ve como un actor interesado y con legitimidad, pero por reducido poder es también visto como vulnerable.
- La PCM es está como un actor fuerte, puesto que su legitimidad en el contexto regional es limitada.
- Las asociaciones de los productores y la Universidad Nacional Autónoma de Chota se ven como actores inactivos frente a las ARD.

En el modelo final del CLIP, los actores se clasifican según los tres criterios. En consecuencia, se pueden concluir las siguientes observaciones:

- Los actores con mayor legitimidad, influencia e interés en fortalecer el rol de ARD son la Cámara de Comercio, el GORE y la Universidad de Cajamarca. Esta selección también ilustra posiblemente una fuerte orientación económica de la ARD al menos hasta la fecha y el rol fuerte de la PCM.
- También queda claro en el cuadro que los grupos sociales, si bien muestran un gran interés, están bastante marginados en su voz.

En resumen, el taller permitió la elaboración de hipótesis que se exploraron más a fondo en las entrevistas a informantes claves. La escasa inclusión e influencia de los grupos de la sociedad civil en el proceso general, el fuerte papel de los actores con orientación económica y el interés del gobierno regional apoyado por la PCM son especialmente visibles como resultado principal del taller.

### 3. Estrategias de sostenibilidad

En cuanto a la preocupación por la sostenibilidad del proceso y de la ARD en sí, hay un par de expresiones a los entrevistados que reflejan con claridad la preocupación y los temas a abordar a tales fines;

*Habría que implementar planes concretos. Mejorar la normativa para facilitar el desarrollo. Elevar las competencias de los actores. Capacitar. Mejorar la comunicación<sup>43</sup>.*

*Hay que implementar planes. Elevar las competencias de los actores. A la vez, hay que trabajar en la gestión ambiental con las mineras<sup>44</sup>.*

De los señalamientos y de la información secundaria relevada podemos colegir que hay planes concretos, información, documentos y normativa construida o en proceso de edificarla, lo que quizás suceda es que no se visualiza, tal vez por algunos problemas de comunicación y/o adecuada sensibilización.

El eje de trabajo a partir de la preocupación por elevar las capacidades vuelve a aparecer, más allá de que tal señalábamos más arriba, hay algunos esfuerzos en tal sentido. Esfuerzos que habrá que redoblar en casos como los de iniciar diálogos de manera imperiosa con las empresas

---

<sup>43</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>44</sup> Entrevista a referente de SC-CA

mineras, colectivo importante en los procesos de desarrollo y en este caso que representa un actor de importante presencia e impacto en el territorio.

En síntesis, estrategias de sensibilización y de comunicación son ingredientes muy importantes en pro de la sostenibilidad del proceso hacia la ARD, donde el trabajo para fortalecer las capacidades territoriales se vuelve central, con el desafío agregado para integrar a colectivos hasta hoy ausentes en el proceso, como las empresas y emprendedores en la informalidad, algunas ONGs, actores ligados al sector del conocimiento.

#### 4. Avances y obstáculos para el trabajo en red en el territorio.

En similar medida, la referencia a avances y retrocesos queda ilustrada por los mismos involucrados, resaltando algunos elementos salientes:

*El principal logro que ha tenido el proceso de desarrollo de la ARD fue contar con una facilitación profesional. Las principales limitaciones que tiene la ARD sería el recambio constante de interlocutores a nivel del gobierno (impide buenos diálogos y el logro de acuerdos). La debilidad de la dirigencia en sus capacidades. El entendimiento del proceso de la ARD<sup>45</sup>.*

*Los principales desafíos que tiene la ARD serán sostener el proceso, elevar las capacidades, consolidar el impacto en ejes de trabajo de las 4 hélices, generar recursos, apostar a la rentabilidad social<sup>46</sup>.*

*El principal fracaso ha sido la lentitud. Se podría mejorar la comunicación, fortalecer las capacidades y mejorar los diálogos. Hay que trabajar más en I+D+i<sup>47</sup>.*

*El entendimiento del proceso de la ARD ha llevado su tiempo. Con respecto a los principales desafíos que tiene la ARD, militar la idea de la ARD. Sostener el proceso. Elevar las capacidades. Consolidar el impacto en ejes de trabajo de las 4 hélices<sup>48</sup>.*

*La lentitud del proceso puede desanimar. Consideramos que hay que fortalecer capacidades, y mejorar los diálogos. Debemos “mojarnos” más como universidad. Ir a las cosas / acción<sup>49</sup>.*

*Habría que implementar planes concretos. Mejorar la normativa para facilitar el desarrollo. Elevar las competencias de los actores. Capacitar. Mejorar la comunicación<sup>50</sup>.*

En sintonía con lo expresado, rescatamos los esfuerzos valiosos llevados adelante en esta y otras regiones como el curso impulsado por la GIZ y la PCM sobre el desarrollo de capacidades impartido por la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) entre octubre y diciembre de 2020, así como la formulación de proyectos de innovación con la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Se trata de iniciativas de valía que habrá que sostener, así como aprender de la mismas a partir de su revisión y reflexión continua, pues en el espíritu de ellas anida el sentido por contribuir a resolver los problemas señalados.

---

<sup>45</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>46</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>47</sup> Entrevista a referente de SA-CA

<sup>48</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>49</sup> Entrevista a referente de SA-CA

<sup>50</sup> Entrevista a referente de SP-CA



## Capítulo IV: Proyección de la ARD en el territorio

### 1. Visión del desarrollo económico regional y gobernanza.

En el mencionado taller 1, en el último tramo de este se realizó un análisis prospectivo a 2025, donde los participantes plasmaron en el mismo las aspiraciones futuras para su ARD las cuales se ilustran en el Anexo 6.

De acuerdo con lo observado, se podría colegir que:

*“La ARD de Cajamarca aspira a gestionar los recursos necesarios para auto-sostenerse, en un esquema de funcionalidad articulada desde el enfoque del desarrollo económico territorial, entre los actores de las cuatro hélices, con una institucionalidad definida que garantice la sostenibilidad temporal y ambiental, ejecutando programas emanados del diálogo y los consensos alcanzados entre los actores que conforman la ARD, innovando organizacional y productivamente, desde la investigación aplicada a los actuales productos emblemáticos de la región (café, palta, papa, etc.) y los que en el futuro se consideren, con el fin de mejorar la condición de vida en el territorio regional”.*

En paralelismo con lo anterior, algunas entrevistas realizadas, destacan lo siguiente:

*Los sectores económicos que dinamizan el DET antes de la pandemia, actualmente y en el futuro son la producción agropecuaria, el turismo el comercio y la minería<sup>51</sup>.*

La visión de la Agencia recientemente definida por sus integrantes es la siguiente:

*“ARD sostenible que coordina el DET y contribuyen a generar valor público y privado”.*

En síntesis, por lo expresado en la construcción colectiva del escenario futuro deseado y en los elementos salientes de las entrevistas volcadas en las frases recuperadas, hay cierta claridad sobre el norte a seguir por la ARD de Cajamarca, lo cual resulta una aproximación a una hoja de ruta cierta y nada desdeñable.

### 2. Desafíos para la ARD

En materia de los principales riesgos que acechan a la ARD de Cajamarca y a los desafíos a trabajar en la agenda inmediata, algunos entrevistados señalan lo siguiente:

*Hay preocupación por la gestión ambiental desde lo productivo, se trata de un gran desafío. En el Distrito Hualgayoc tenemos una experiencia productiva de adaptación al cambio climático. Varios actores implicados. La agenda climática es incipiente y no abordarla implica riesgos. En género estamos haciendo capacitación con enfoque transversal. Estableciendo criterios de impacto incipiente<sup>52</sup>.*

*Las principales limitaciones al proceso de la ARD tienen que ver con las débiles capacidades de dirigentes. Falta de apropiación. Hay debilidad en los gobiernos locales. Lo cual significa un desafío en cuanto al fortalecimiento institucional y de la dirigencia, el reconocimiento de la tipología de las cadenas productivas y su gobernanza asociada a la gobernanza de la ARD*

---

<sup>51</sup> Entrevista a referente de SP-CA

<sup>52</sup> Entrevista a referente de SC-CA

*(4 hélice), la identificación de brechas y trabajar juntos en elevar las capacidades para aprovechar programas y recursos disponibles<sup>53</sup>.*

*En relación con el enfoque de género, el 50% de los cargos del Grupo Impulsor de la ARD son mujeres. En el GORE hay alguna normativa para impulsar red de mujeres emprendedoras. Principales problemas: debilidad de dirigentes. Principales limitaciones: Normativas. Burocracia. Recambio de funcionarios<sup>54</sup>.*

*En el tema ambiental estamos preocupados y ocupados en los temas forestales.*

*Hay solo algunos pocos avances al respecto de género. La dimensión ambiental nos preocupa. Es sensible el tema minero. Hay que sensibilizar en la temática ambiental. Las Energías Renovables (EE.RR.)<sup>55</sup> y temas como la Economía circular son incipientes<sup>56</sup>.*

*Será imprescindible trabajar en la innovación organizacional. Mejorar las capacidades de los dirigentes<sup>57</sup>.*

*Los tres aspectos que podrían socavar el proceso son: Cambio de dirigentes y funcionarios. Debilidad de los actores. Comunicación<sup>58</sup>.*

*En cuanto al enfoque de género y a la agenda ambiental, ambos temas son incipientes. Es sensible el tema ambiental en el sector minero. Hay que sensibilizar. Los ODS deberían formar parte de la agenda y ser integrales. Hay que abordar la agenda de Energías Renovables (EE.RR.) y la economía circular, son temas incipientes<sup>59</sup>.*

*Hay que trabajar la Innovación organizacional. Mejorar las capacidades de los dirigentes. Comprometer e implicar a más gente.<sup>60</sup>*

Apoyándonos en los señalamientos, habría que recuperar posibles puntos de apalancamiento como las iniciativas, quizás escasas aún, de adaptación al cambio climático, energías renovables y las de género. En este sentido sería importante hacer visible el componente de género del GI. Puede parecer solo ilustrativo, pero habría que trabajarlo con alguna agenda específica y bien comunicada.

Las debilidades señaladas sobre las capacidades en los gobiernos locales es una restricción importante para abordar, pues estos procesos tienen expresión territorial, es decir que suceden en el lugar y para dotarlos de capilaridad suficiente como para que lleguen a beneficiar a las personas, los gobiernos locales juegan un papel importante, por ende, deberían estar integrados de alguna manera al proceso. Para ello hay que trabajar la innovación organizacional, apelando a formas de gobernanza que los impliquen y que los hagan parte activa de la misma.

---

<sup>53</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>54</sup> Entrevista a referente de SP-CA

<sup>55</sup> Cajamarca tiene dos nuevos parques eólicos operando desde el año 2020, <https://www.rumbomineiro.com/noticias/energia/cajamarca-tendra-dos-nuevos-parques-eolicos-operando-en-el-2020/>

<sup>56</sup> Entrevista a referente SC-CA

<sup>57</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

<sup>58</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>59</sup> Entrevista a referente de SA-CA

<sup>60</sup> Entrevista a referente de SPR-CA

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

Representantes del GI de la ARD participaron en el Programa de formación para ARD con la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), la SD-PCM y la GIZ. En este marco se elaboró la visión territorial para la región:

*“Cajamarca al 2032, es un departamento que ha consolidado su institucionalidad territorial y gobernanza multinivel, articula planes y agendas de desarrollo, ha fortalecido la participación ciudadana e intercultural.*

*Construye capital humano y social, promueve la sostenibilidad del desarrollo, genera ventajas competitivas dinámicas, diversifica y especializa su producción con cadenas productivas sostenibles, con enfoque de género y de mercado e inclusión social.*

*Implementa procesos de innovación territorial, cambios culturales de economía verde y circular, equipa su territorio con infraestructura habilitante, rediseña sus ciudades y los servicios fundamentales para generar bienestar social y calidad de vida en las personas”*

A resultados de lo sintetizado en la Tabla 12 y con la referencia de la Visión territorial, el equipo participante por la ARD consensuó un listado de ideas de proyectos que se detallan a continuación:

Tabla 11: Ideas de proyecto

|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| Cadenas productivas (Sostenibilidad y competitividad)                         |
| Micro y Pequeña Empresa (Urbana y rural)                                      |
| Diversificación productiva y especialización inteligente (Corredor Económico) |
| Economía verde y circular (Cambio cultural)                                   |
| Capital Humano (Educación, salud)                                             |
| Gestión del Agua (Enfoque andino Siembra y Cosecha)                           |
| Forestación intensiva (En laderas, desertificación)                           |
| Pasivos Ambientales (Prevención y mitigación de riesgos)                      |
| Sistema de Información territorial (Plataforma Geo Perú)                      |
| Conectividad digital e innovación (Innovación tecnológica y no tecnológica)   |
| Infraestructura habilitante (Económica y social)                              |

*Presentación de proyectos finales (Dic. 2020) de la UIM*

Si bien las ideas de proyecto pueden resultar un tanto generales (el formato del curso no permitía profundizarlas), es dable señalar que constituyen un insumo de valía a profundizar y para debatir su priorización, para a la vez, hacerlo converger en el plan de trabajo que ha elaborado y aprobado el grupo impulsor de la ARD como se observará a continuación.

Asociado a lo anterior, otra fuente que nutre la agenda de esta ARD es la canasta que, en formato de programas, proyectos y actividades ha aprobado el GI a principios de febrero de 2021 y que se encuentra en el

Mirando al futuro

# Mirando al futuro



Al imaginarte la ARD en el 2025, ¿qué es lo que ves?

|                                                                                                                      |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ARD gestionando Recursos para generar desarrollo                                                                     | La ARD al 2025 debe lograr su consolidación institucional (Incorporada a la Arquitectura institucional del desarrollo departamental) | Universidad, empresas, sociedad civil y gobierno regional empiezan a trabajar coordinadamente y suscriben alianzas estratégicas                         | Cajamarca Region exportadora de palta                                        | Se articulan proyectos innovadores a fondos específicos en la cadenas priorizadas por la región | Al 2025 la ARD funciona con un enfoque de Desarrollo territorial (DETE)                                               |
| ARD logra articular actores Estado, Empresa, Academia, en torno a un sistema regional de innovación y competitividad | ARD gestiona un fondo regional para innovación en cadenas productivas priorizadas                                                    | SE HA REGISTRADO EL CAFE DE CAJAMARCA COMO ORIGEN Y SE NEGOCIAN MEJORES DIFERENCIALES EN EL MERCADO INTERNACIONAL                                       | ARC promueve alianzas estratégicas publico privadas                          | SE HA GESTADO LA INSTITUCIONALIZADO PARA EL DESARROLLO AGRARIO - CAFE, PARA LA SOSTENIBILIDAD   | Cajamarca debe elaborar planes para el desarrollo agrario y el tejido social. Por qué no plantamos la calidad de papa |
| universidades articuladas con la ARD brindan servicios de desarrollo empresarial y tecnológico                       | DESCENTRALIZACIÓN DEL I+D+i, INVESTIGACIÓN APLICADA, EN COORDINACIÓN CON LA ACADEMIA                                                 | GOBIERNOS LOCALES Y REGIONAL TRABAJAN PLANES ARTICULADOS CON LOS PRODUCTORES, LA ACADEMIA Y LA EMPRESA                                                  | Universidad desarrolla investigación para atender demanda de los productores | Debemos involucrar el conocimiento y la práctica a través de la academia y la agencia           | Agencia cuenta con un equipo técnico básico transdisciplinario de soporte al desarrollo territorial                   |
| ARD promueve generación de valor agregado, agroindustria local                                                       | Agencia promueve el CITE Agroindustrial en Jaén                                                                                      | PLATAFORMA MULTIACTOR EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFE SE HA FORTALECIDO Y GENERA LA AGENCIA REGIONAL PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCION DEL CAFE PERUANO |                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                       |

## Anexo 7.

De la observación del plan de trabajo y de la lista de ideas de proyecto propuestas en el curso con la UIM surge que resulta compatible y necesario hacer converger la mayoría de estas últimas en el plan de trabajo. Al hacerlo, comunicación mediante, los participantes del citado curso podrán sentirse reconfortados e implicados por el aporte, resultando un mecanismo que contribuye al empoderamiento del proceso. A la vez, del listado del plan de trabajo surge una mirada sobre lo ambicioso del mismo, lo cual ameritará trabajar en su priorización, para no generar frustraciones.

A renglón seguido, plasmamos los mismos:

*Tabla 12: Los retos del desarrollo territorial para la reactivación superando el impacto económico del COVID-19*

| Problemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1) Debilidad de la Institucionalidad territorial.</p> <p>a. Deficiente gestión pública.</p> <p>b. Tejido empresarial desarticulado e informal.</p> <p>c. Escasa participación de actores territoriales (Fallas de organización social)</p> <p>(2) Bajo nivel en la formación de RR.HH.</p> <p>(3) Carencia de un sistema de información territorial</p> <p>(4) Escaso desarrollo productivo y empresarial.</p> <p>(5) Incipiente promoción de la (I+D+i)</p> <p>(6) Déficit de servicios sociales básicos (calidad y cobertura)</p> | <p>(1) Fortalecer la institucionalidad y Construir Gobernanza Territorial sustentada en credibilidad y confianza para impulsar el desarrollo departamental</p> <p>(2) Fortalecer capacidades territoriales y contribuir al desarrollo de ciudadanía informada, participativa y rendición de cuentas</p> <p>(3) Impulsar la innovación, competitividad y sostenibilidad del desarrollo productivo y social del territorio</p> <p>(4) Promover la calidad de los servicios sociales básicos y su articulación con las necesidades de la vida cotidiana y actividades productivas</p> |

*Presentación de proyectos finales (Dic. 2020) de la UIM*

Estrategias para reforzar la acción colectiva: Tal como surge del análisis emanado de algunas tablas, en cuanto a las carencias de capacidades de la dirigencia territorial, aspecto a fortalecer, ello es un elemento condicionante en materia de comunicación, a los fines de mejorar los diálogos y por ello los consensos a alcanzar. Los propios entrevistados, lo señalan de diversas maneras:

*Es débil la comunicación. Hay dificultades para los diálogos entre los actores en el multinivel y a nivel horizontal. El espacio de la ARD puede ser una buena oportunidad<sup>61</sup>.*

*Habría que ampliar el espacio conformado por el liderazgo del GORE, GIZ + PCM, la Cámara de Comercio y nuestra Universidad de Jaén, pues hay algunas ONG que podrían sumarse<sup>62</sup>.*

Otros de los objetivos a alcanzar son:

- Desarrollo de competencias básicas y transversales de los diferentes estamentos de la ARD.

<sup>61</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>62</sup> Entrevista a referente de SA-CA

- Desarrollo de competencias básicas y transversales de masas críticas regionales.

Tabla 13: Situación implementación agenda

| Categoría                                                    | Situación de las agendas            | ARD Cajamarca |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboración de las Agendas                                   | A) Es proceso participativo         | X             |
|                                                              | B) El proceso es poco participativo |               |
|                                                              | C) Desconoce este proceso           |               |
| Agenda / Plan de trabajo) de la ARD actualizada para el 2021 | A) Existe versión actualizada       |               |
|                                                              | B) Agendas en proceso de aprobación |               |
|                                                              | C) Agenda aprobada                  | X             |
| Cumplimiento de la Agenda                                    | A) Participa en la implementación   | X             |
|                                                              | B) Desconoce la implementación      |               |

Aprobado por el Comité Directivo el 4/2/21.

Refrendando lo sintetizado en la Tabla 13, algunas voces de los entrevistados en relación con el tema señalan lo siguiente:

*Los acuerdos para la agenda de trabajo en temas centrales priorizados son sin dudas un importante logro, al igual que el listado de cadenas productivas priorizadas, el estudio de la madera. En síntesis, nos ha despertado la necesidad de tener una estrategia de desarrollo<sup>63</sup>.*

*Un desafío importante será trabajar en mejorar las capacidades de dirigentes y empresarios. Falta empoderamiento, sobre todo a nivel regional, pero también en el sector privado y emprendedores, así como en el sector del conocimiento<sup>64</sup>.*

Diferentes idiosincrasias no contempladas:

*Será todo un reto empoderar la ARD por parte de las instituciones. Fortalecer a la dirigencia, aunque haber logrado su creación no ha sido menor<sup>65</sup>.*

- *Finalmente, poner en marcha los acuerdos alcanzados para la agenda de trabajo en temas centrales priorizados<sup>66</sup>*

Plan de Reactivación Económica de la Región Cajamarca: En Cajamarca, atañe al Gobierno Regional asumir el liderazgo y conducción de la acción y a la Agencia Regional de Desarrollo de Cajamarca, a través de su Grupo Impulsor -que está integrado por el GORECAJ (en representación de las entidades públicas), la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca (en representación del sector privado – empresarial), CEDEPAS NORTE (en representación de la sociedad civil organizada) y la Universidad Nacional de Cajamarca (en representación de la

<sup>63</sup> Entrevista a referente de SC-CA

<sup>64</sup> Entrevista a referente de SA-CA

<sup>65</sup> Entrevista a referente SP-CA

<sup>66</sup> Entrevista a referente SC-CA

Academia)- asumir la coordinación, facilitación, gestión y asistencia técnica y seguimiento para la implementación del Plan.

## Capítulo VI: Principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

### 1. Conclusiones y reflexiones sobre la praxis

A continuación, se señalan una serie de conclusiones que emanan tanto del recorrido de la sistematización en sí, como también de la reflexión sobre la praxis.

#### a) Concepto de las Agencias

El establecimiento de una ARD en Cajamarca responde a una demanda concreta de los actores regionales. Un contexto afortunado es el nombramiento del antiguo gerente de la Cámara de Comercio a la Dirección de desarrollo económico del GORE. En su persona, la asociación público-privada contribuye a materializarse y muestra la relativa fortaleza de Cajamarca en el desarrollo institucional.

La ARD Cajamarca se constituyó por resolución el en julio de 2019. Hasta ahora, el papel de la ARD se ha limitado a su función de articulación. Sin embargo, carece de un mandato concreto y de una dotación de personal y recursos financieros suficientes.

#### b) La gestión de la ARD

La ARD de Cajamarca es hasta ahora una plataforma de cooperación de diferentes actores del GORE, empresas, academia y ONGs. Por lo pronto, la ARD no tiene una dirección, un plan de negocios, ni personal propio. Las medidas de formación previstas en el marco del proyecto SD-PCM/GIZ podrían proporcionar una importante orientación en este sentido.

Hay una concentración de responsabilidades y en el accionar con gran peso sobre las espaldas del asesor técnico territorial, principalmente. Lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad del proceso.

Se observa buen clima y diálogo, pero no se profundiza ni se sincera lo suficiente el mismo, lo cual dificulta avanzar yendo “al hueso” de los temas.

La información, si bien no es escasa, no parece estar compartida. Ha costado un tanto hacerse de la misma. Se perciben algunas dificultades para entender de qué se trata una ARD y en general, sobre el léxico del Desarrollo Territorial.

Hay esfuerzos notables en la construcción de la visión territorial, pero no parece haber una importante apropiación de esta aún. De no resolverse lo anterior, hay riesgos en materia de cómo sostener el proceso de construcción de la ARD.

#### c) Las cadenas productivas

El fomento de las cadenas productivas y de valor es un campo de acción central para las ARD. En opinión de la SD-PCM, se trata sobre todo de cerrar las brechas sociales. En este caso, la ARD puede contribuir a que los actores de las cadenas productivas y de valor locales sean más activos. Con la participación de las universidades y otros actores del sector del conocimiento se pueden gestionar y modernizar las cadenas de valor. La digitalización y la economía circular son enfoques concretos de actuación en este sentido.

De la aproximación a la ARD se vislumbra un mapa de actores desbalanceado en la realidad del hacer y el empoderamiento e implicación del proceso (ausencia de varias ONGs, falta mayor implicación de actores del sector del conocimiento, principalmente las universidades).

#### d) Enfoque convencional de la competitividad y resiliencia territorial

Las actividades de la ARD se centran claramente en el desarrollo económico. En el contexto de la planificación de la activación económica, el GI ha asumido un papel activo y reclama una función de coordinación en la aplicación.

Un reto especial es garantizar que el sector informal también se beneficie de las actividades de ARD. Esto requiere programas y esfuerzos específicos, sobre todo en materia de resiliencia territorial, capacidad requerida a partir de impactos externos y globales como la pandemia del COVID-19 o el fenómeno del niño.

#### e) Fragmentación institucional

Durante la pandemia del COVID-19 también se puso de manifiesto la falta de coordinación de las actividades de financiación de los distintos ministerios. La ARD presenta la posibilidad de convertirse en una plataforma de coordinación de los diferentes programas nacionales de financiación. Para ello, sin embargo, sus recomendaciones tendrían que ser vinculantes.

Hasta ahora, las actividades de financiación de los distintos ministerios nacionales no están coordinadas a nivel regional. Esto conduce a una duplicación innecesaria de esfuerzos y a un desperdicio de recursos.

### 1. Agenda futura, recomendaciones y oportunidades de mejora

#### a) Concepto de las Agencias

Para que la ARD cumpla una función más allá de la mera concertación de actores, necesita un mandato legal y unas atribuciones claras en el ámbito de la planificación y la ejecución de las actividades de desarrollo económico regional. En relación con el GORE, hay que dar a la dirección de ARD un grado de autonomía y un papel viable en la concertación.

Siempre y cuando se cuente con la normativa legal adecuada a nivel nacional, la ARD de Cajamarca podría convertirse en un organismo central de concertación y coordinación de todas las actividades de desarrollo económico territorial.

#### b) La gestión de la ARD

El SD-PCM y el GORE tendrían que asegurar la financiación de un director gerente y un empleado técnico en el momento oportuno. Para la selección del personal, la cual se recomienda realizar la convocatoria en un marco donde prime la transparencia, deben establecerse normas estrictas en cuanto a las capacidades de liderazgo y comunicación.

Al mismo tiempo, habría que formar a otros actores del Comité Gestor y de fuera de él en la facilitación de los procesos de desarrollo regional. Un enfoque práctico en este caso es el de aprender haciendo. Las pequeñas actividades de ganancia rápida o “éxitos tempranos”, podrían superar los procesos que se consideran demasiado lentos y reforzar la capacidad de acción de la ARD.

La necesidad de la apropiación social de la ARD más allá de la voluntad política.



Recomendaciones para propiciar el trabajo articulado entre los diversos actores en el territorio (público-privado- académico).

Se recomienda impulsar un programa de fortalecimiento de los actores / agentes del desarrollo territorial. Ese proceso, además de formar y fortalecer, tenderá a mejorar la comunicación y los diálogos entre los actores / agentes, aspectos centrales en estos procesos, pugnando por la consolidación de este. Este ciclo deberá ser transversal al proceso de la ARD y debería ser continuo y a compartir con la red toda de las ARDs peruanas para propiciar los aprendizajes compartidos entre pares.

#### c) Las cadenas productivas

El fomento de las cadenas productivas y de valor debe situarse en el contexto directo de la reactivación económica. En especial, deben reforzarse las habilidades blandas de los productores locales y de los representantes de los gobiernos locales.

Las cadenas productivas y de valor también requieren una mejora de la infraestructura digital y energética. Las zonas periféricas de la región, en particular, podrían beneficiarse de la expansión de las energías renovables. La ARD también debería incluir la promoción de las energías renovables en su cartera.

A partir de la definición precisa de la Visión Territorial, se pueden reorientar / precisar mejor o refrendar, según sea el caso, la definición de las cadenas productivas (ej.; debe agregarse la gestión ambiental en cada uno de sus eslabones, deberá trabajarse la agenda de la ARD precisando el enfoque de género, así como señalar el aporte de I+D+i que podría brindar el sector del conocimiento; etc.).

Se recomienda realizar un estudio sobre la competitividad del entramado institucional para la ARD lo cual va más allá de la EDIR en su primera fase. El mismo arrojaría luces sobre las características del aglomerado de instituciones en el territorio y sus vinculaciones reales, así como las potenciales. Los aspectos que traben o faciliten las posibilidades de articulación, etc.

A partir de lo plasmado en el reglamento de la ARD, resulta importante profundizar el trabajo por el fortalecimiento de la gobernanza multinivel, incorporando actores faltantes de manera incremental, para que la misma se constituya en el “meta espacio” de articulación regional que lidere la gestión del desarrollo territorial en red, pugnando por la interacción entre los diferentes niveles de gobierno, el sector privado, la sociedad civil organizada y el sector del conocimiento, propiciando la territorialización de las políticas de corte central, sectorial y estimulando y facilitando las instancias transversales.

#### d) Enfoque convencional de la competitividad y resiliencia territorial

El trabajo en el EDIR comenzó antes de la pandemia. La pandemia ha demostrado que el desarrollo regional no está preparado para hacer frente a las crisis y las catástrofes. La simple aplicación de los planes desarrollados previamente para promover la innovación y la competitividad son insuficientes. Más bien, la ARD debe contribuir a apoyar la transformación de la economía de Cajamarca hacia la resiliencia. El concepto de economía circular con energías renovables debe ser el modelo del futuro.

Lineamientos de inteligencia territorial para mejorar la conformación de la ARD en Cajamarca:

Se recomienda trabajar en la definición precisa del estado situacional (Diagnóstico) a través de un sistema territorial de información “vivo” (Observatorio). Impulsar la sensibilización, fortalecimiento y capacitación de los agentes territoriales definidos en el mapa correspondiente. Profundizar la definición de la Visión Territorial, para consensuarla y contribuir a empoderarla y a “aterrizarla”.

Sintonizar los procesos de las ARD con los acuerdos globales, que a nivel país se han firmado, por ejemplo, en el marco de la Agenda 2030 para converger en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) / ONU.

#### e) Fragmentación institucional

La ARD podría desarrollarse como un centro de intercambio de diferentes políticas de financiación. La ARD también debería establecer asociaciones estratégicas con instituciones de promoción de la innovación como el CITE Madera. Por último, la ARD podría asumir también funciones de planificación, por ejemplo, del plan regional de competencia o de la estrategia de desarrollo. Para ello, habría que ampliar las competencias en materia de planificación y prospectiva.

## Referencias bibliográficas

- ARD Cajamarca (2021). Plan de trabajo del Grupo Impulsor de la ARD, Cajamarca
- CAD (2005). Canon Minero 2005: Situación y Perspectivas, Transparencia Fiscal, Versión Completa en <http://www.ciudadanosaldia.org/>, Lima (recuperado el 03/05/2021)
- Documentos varios de la biblioteca de la ARD de Cajamarca, de su propia producción.
- García, A. (2007). El síndrome del Perro Hortelano, El Comercio, 28 de octubre de 2007, Lima
- GIZ-EDIR (2020). Carta N° 009-GIZ-EDIR-Producto. N°3-Priorización y gobernanza cadenas productivas.pdf, Lima
- GORE Cajamarca (2020). Plan de reactivación económica del departamento de Cajamarca en el contexto del COVID-19, Cajamarca, <http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2020/12/38-Plan-de-React.-Econ-CAJAMARCA-al-27.05.2020-1.pdf>
- INCORE (2020): Índice de Competitividad Regional 2020, Lima <https://incoreperu.pe/portal/index.php/ediciones-anteriores/item/14-incore-edicion-2020> (recuperado el 03/05/2021)
- Nathalie, Gil (2020). Cadenas Productivas Cajamarca, <http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2020/12/28-Presentación-PCM-Nathalie-Gilresumen-cadenas.pdf>, Lima (recuperado el 03/05/2021)
- Pérez Mundaca, J. (2010). Yanacocha: cambios y permanencias en el conflicto social minero., PUCP-Tesis, Lima, <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4543>
- Pérez Rozzi, S. (2020). Elaboración de recomendaciones para la conformación y consolidación de las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) en el Perú. Programa Buena Gobernanza. (Inédito), Junín/ Argentina.
- Santillana, M. (2006). Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial. El caso de Perú. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL-Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Unión Iberoamericana de Municipalistas (2020). Los Retos del enfoque de desarrollo territorial para la reactivación económica por el impacto de la COVID-19, Sevilla

## ANEXOS

*Anexo 1: Actores entrevistados de la Región Cajamarca*

| Nombre            | Entidad                              |
|-------------------|--------------------------------------|
| César Casas Casas | Asesor Técnico Regional              |
| Carlos Mondragón  | Gerente de Desarrollo Económico GORE |
| Oscar Gamarra     | Universidad de Jaén                  |
| Carlos Silva      | CEDEPAS Norte                        |
| Lorena Sandoval   | Cámara de Comercio de Cajamarca      |

*Anexo 2: Participantes de los talleres en marco de la consultoría*

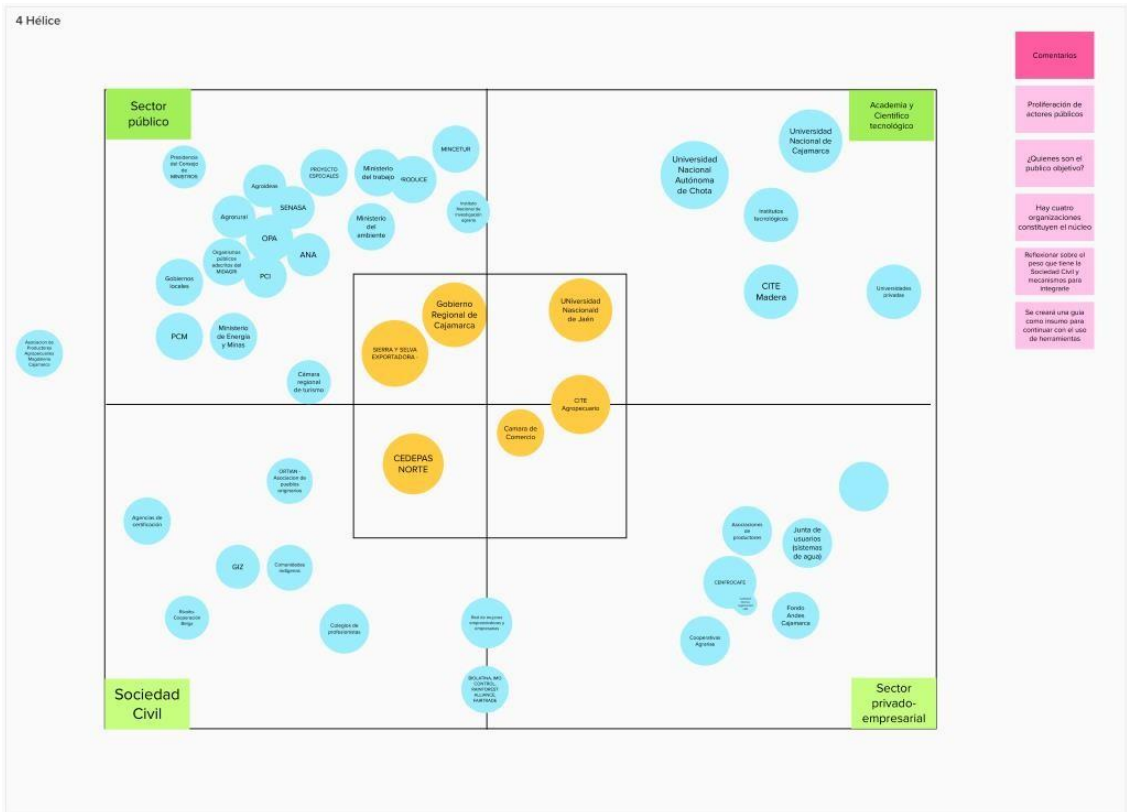
| Nombre                    | Entidad                                                     | Taller 1 | Taller 2 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|----------|
| José Luis Paredes Vázquez | Gobierno Regional de Cajamarca                              |          | X        |
| Andrés Castro Abanto      | Sierra y Selva Exportadora Cajamarca                        | X        | X        |
| Alina Cueva Ríos          | Universidad Nacional de Jaén                                | X        | X        |
| Esmilton Plasencia Obando | Asociación de Productores Agropecuarios Magdalena Cajamarca | X        | X        |
| Teodomiro Meléndez Ojeda  | CENFROCAFE                                                  | X        | X        |
| Cecilia Abanto            | Cámara de Comercio                                          |          | X        |
| Roberto Montero           |                                                             |          | X        |
| Martiza Canales           | Asesora técnica – Buena gobernanza GIZ                      | X        | X        |
| Fernando Soberón          | Cámara de Comercio                                          |          | X        |
| Carlos Silva              | CEDEPAS NORTE                                               | X        | X        |
| César Casas               | Asesor técnico Región Cajamarca                             | X        | X        |
| Ubelser Lezama            | Gerencia Agencia de Desarrollo Económico de Cajamarca       | X        | X        |

|                            |                                        |    |    |
|----------------------------|----------------------------------------|----|----|
| Lita Elvira Saldaña Dávila | Universidad Nacional Autónoma de Chota |    | X  |
| Héctor Gamarra Ortíz       | Universidad Nacional de Cajamarca      | X  | X  |
| José Luis Medina           | Universidad Nacional de Cajamarca      | X  | X  |
| Número de participantes    |                                        | 10 | 15 |

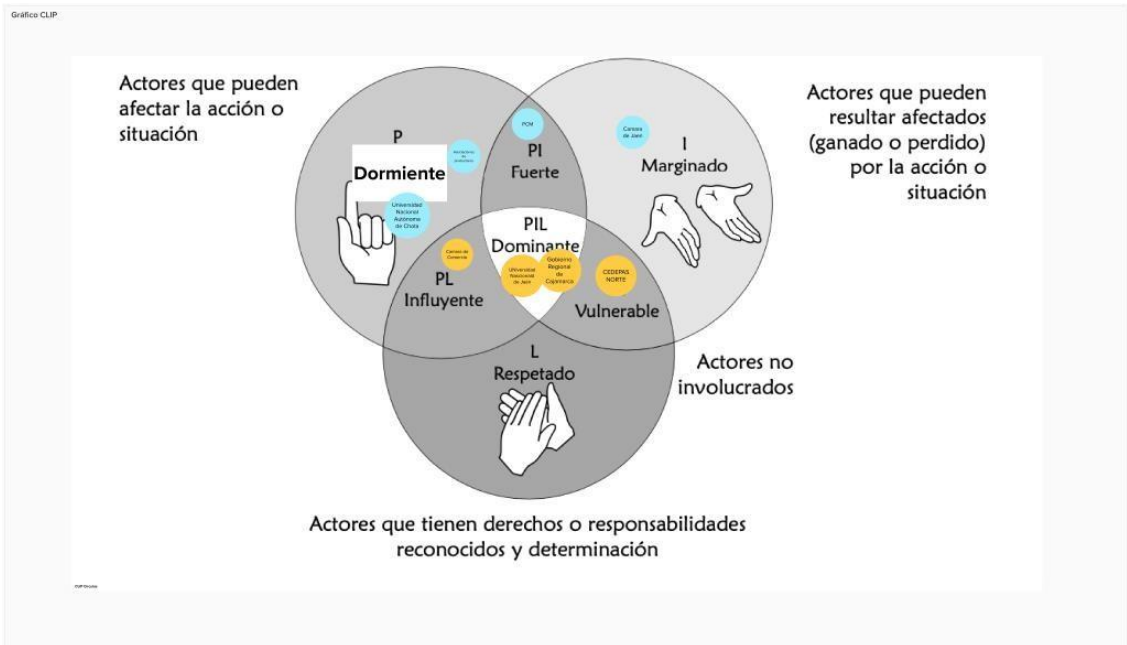
### Anexo 3: Línea de Vida del Desarrollo Territorial del Departamento de Cajamarca



Anexo 4: Actores de la cuádruple hélice



Anexo 5: Análisis CLIP actores ARD Cajamarca



Mirando al futuro

Mirando al futuro

ARD

Al imaginarte la ARD en el 2025, ¿qué es lo que ves?

ARD gestionando Recursos para generar desarrollo

La ARD al 2025 debe lograr su consolidación institucional (Incorporada a la Arquitectura institucional del desarrollo departamental)

Universidad, empresas, sociedad civil y gobierno regional empezarán a trabajar coordinadamente y suscriben alianzas estratégicas

Cajamarca Region exportadora de palta

Se articulan proyectos innovadores a fondos específicos en la cadenas priorizadas por la región

Al 2025 la ARD funciona con un enfoque de Desarrollo territorial (DETE)

ARD logra articular actores Estado, Empresa, Academia, en torno a un sistema regional de innovación y competitividad

ARD gestiona un fondo regional para innovación en cadenas productivas priorizadas

SE HA REGISTRADO EL CAFE DE CAJAMARCA COMO ORIGEN Y SE NEGOCIAN MEJORES DIFERENCIALES EN EL MERCADO INTERNACIONAL

ARC promueve alianzas estrategicas publico privadas

SE HA GESTADO LA INSTITUCIONALIZADO PARA EL DESARROLLO AGRARIO - CAFE, PARA LA SOSTENIBILIDAD

Cajamarca debe elaborar planes para el desarrollo agrario y el tejido social. Por qué no plantamos la calidad de papa

universidades articuladas con la ARD brindan servicios de desarrollo empresarial y tecnológico

DESCENTRALIZACIÓN DEL IIA, INVESTIGACIÓN APLICADA, EN COORDINACIÓN CON LA ACADEMIA

GOBIERNOS LOCALES Y REGIONAL TRABAJAN PLANES ARTICULADOS CON LOS PRODUCTORES, LA ACADEMIA Y LA EMPRESA

Universidad desarrolla investigación para atender demanda de los productores

Debemos involucrar el conocimiento y la práctica a través de la academia y la agencia

Agencia cuenta con un equipo técnico básico transdisciplinario de soporte al desarrollo territorial

ARD promueve generación de valor agregado, agroindustria local

Agencia promueve el CITE Agroindustrial en Jaén

PLATAFORMA MULTIACTOR EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFE SE HA FORTALECIDO Y GENERA LA AGENCIA REGIONAL PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCION DEL CAFE PERUANO

| OBJETIVOS                                                                                    | ACTIVIDADES                                                                                                                                            | PRODUCTO                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Alcanzar la sostenibilidad financiera de la ARD                                           | 1.1. Estudio de auto-sostenibilidad de los gastos operativos de la ARD                                                                                 | 1 estudio                                                  |
|                                                                                              | 1.2. Estudio/Guía de oportunidades apalancamiento de recursos financieros para cofinanciar proyectos de cadenas de valor                               | 1 estudio                                                  |
|                                                                                              | 1.3. Acompañar la búsqueda de financiamiento de proyectos para fortalecimiento de las cadenas de valor.                                                | 6 proyectos por cadena de valor priorizadas.               |
| 2. Desarrollo de competencias básicas y transversales de los diferentes estamentos de la ARD | 2.1. Balance de las acciones efectuadas por el Grupo Impulsor a diciembre 2020                                                                         | 1 documento.                                               |
|                                                                                              | 2.2. Reuniones ordinarias del Grupo Impulsor.                                                                                                          | 4 reuniones uno cada 15 días                               |
|                                                                                              | 2.3. Planificación de la transición hacia la estructura de la ARD.                                                                                     | 1 cronograma de transición                                 |
|                                                                                              | 2.4. Impulsar la aprobación del reglamento de la ARD mediante resolución ejecutiva u ordenanza regional                                                | 1 resolución ejecutiva regional.                           |
|                                                                                              | 2.6. Visitar a actores del Consejo Directivo del ámbito regional para exponer el rol y alcances de la ARD.                                             | Visita a 14 actores que integran el CD                     |
|                                                                                              | 2.7. Convocatoria, instalación del Comité Directivo y aprobación del plan de trabajo de la ARD. (Presencial y/o virtual)                               | 1 sesión de instalación de Comité Directivo.               |
|                                                                                              | 2.8. Reuniones ordinarias del Comité Directivo.                                                                                                        | 3 reuniones ordinarias del Comité Directivo.               |
|                                                                                              | 2.9. Reuniones ordinarias de la Secretaría Técnica Colegiada.                                                                                          | 19 reuniones ordinarias de la Secretaría Técnica Colegiada |
|                                                                                              | 2.10. Coordinación sobre el desarrollo de la consultoría extracción de la antocianina de la coronta del maíz morado.                                   | 1 consultoría con metodología para extraer antocianina     |
|                                                                                              | 2.11. Coordinación y apoyo a consultorías nacionales promovidas por PCM-GIZ: Sistematización fortalecimiento y RED de ARDs, Observatorio, entre otras. | 11 reuniones de coordinación.                              |
|                                                                                              | 2.12. Taller diseño, negociación y gestión de alianzas público - privadas e identificación de fuentes de financiamiento de proyectos.                  | 1 taller para 20 participantes                             |



|                                                                                                                |                                                                                                                                                   |                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                | 2.13. Asesoría para la formulación del plan de desarrollo concertado de la región Cajamarca al 2030, para anidar la EDIR en el eje económico.     | 1 asesoría al Gobierno Regional de Cajamarca                                                  |
|                                                                                                                | 2.14. Actualización del plan de Reactivación económica de la Región Cajamarca y anidar la EDIR.                                                   | 1 asesoría                                                                                    |
|                                                                                                                | 2.15. Actualizar y difundir el Inventario de estudios o investigaciones existentes sobre las 4 principales cadenas priorizadas.                   | 1 matriz de inventario de estudios actualizado en 2 oportunidades                             |
|                                                                                                                | 2.16. Diálogo permanente con actores clave de la ARD para analizar la problemática regional sobre Desarrollo Económico y fortalecer la gobernanza | Diálogo permanente con 18 actores clave de la ARD y con 3 grupos de masas críticas regionales |
|                                                                                                                | 2.17 Diseño e implementación de plan de fortalecimiento de competencias básicas y transversales de la ARD y Cadenas de Valor Priorizadas          | 1 plan de fortalecimiento de competencias (3 básicas y 2 transversales)                       |
|                                                                                                                | 2.18. Elaboración de un tablero de comando de la ARD que integre objetivos e indicadores de largo y corto plazo.                                  | 1 tablero de Comando de la ARD mediante talleres                                              |
| 3. Desarrollo de competencias básicas y temas transversales de masas críticas regionales para la agroindustria | 3.1. Participación en fondos concursables de proyectos de desarrollo económico.                                                                   | Participación en 3 concursos (Innovate, FONDECYT u otros)                                     |
|                                                                                                                | 3.2. Plan de fortalecimiento de competencias básicas y transversales de masas críticas regionales vinculadas con la agroindustria.                | 1 plan de fortalecimiento de competencias (2 básicas y 2 transversales)                       |
|                                                                                                                | 3.3. Desarrollo del curso de capacitación a investigadores de la Academia.                                                                        | 30 docentes de la academia capacitados                                                        |
|                                                                                                                | 3.4. Seguimiento del desarrollo del curso capacitación a Investigadores                                                                           | 3 acciones de seguimiento                                                                     |
|                                                                                                                | 3.5. Formación de una red de pensamiento e innovación territorial de Cajamarca (Think tank) a partir del curso de investigación.                  | 1 red conformada.                                                                             |
|                                                                                                                | 3.6. Coordinar el desarrollo del curso formulación de proyectos de desarrollo económico con la PUCP                                               | 30 profesionales mejoran competencias en formulación de proyectos de Innovación               |
|                                                                                                                | 3.7. Formación de red regional de formuladores de proyectos de desarrollo económico.                                                              | 1 red conformada.                                                                             |

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           | 3.8. Ejecución y seguimiento del desarrollo del curso capacitación a start-up.                                                                              | 30 start-up capacitados                                                             |
|                                                                                                                           | 3.9. Promover un Laboratorio de Innovación Pública con el GORE Cajamarca                                                                                    | 1 diseño de laboratorio de innovación pública                                       |
|                                                                                                                           | 3.10. Curso sobre trabajo remoto para Gobierno Regional y Cámaras de Comercio                                                                               | 30 trabajadores capacitados                                                         |
|                                                                                                                           | 3.11. Digitalización y Marketing Digital de MIPES vinculadas a Cadenas de Valor Priorizadas.                                                                | 30 MIPES digitalizadas en alianza estratégica con CCPC                              |
| 4. Impulsar el diseño e implementación de un portafolio consensuado de proyectos dinamizadores de la competitiva regional | 4.1. Seguimiento al estudio servicios de desarrollo empresarial para cadenas priorizadas.                                                                   | 1 programa de seguimiento del perfil de demanda de SDE                              |
|                                                                                                                           | 4.2. Coordinación con PCM - AECID- GIZ y Consultor sobre la presentación del perfil de demanda de servicios de desarrollo empresarial.                      | 1 evento de presentación del estudio                                                |
|                                                                                                                           | 4.3. Acompañamiento y seguimiento al fortalecimiento de servicios de desarrollo empresarial                                                                 | 1 seguimiento al proyecto de fortalecimiento de servicios de desarrollo empresarial |
|                                                                                                                           | 4.4. Identificación de ideas de proyectos innovadores para fortalecer las cadenas de valor priorizadas.                                                     | 1 Cartera de ideas de proyectos para cadenas de valor priorizadas                   |
|                                                                                                                           | 4.5. Estudio sobre laboratorios de incubación empresarial e innovación en Universidades Nacionales de Cajamarca.                                            | 1 estudio de incubación empresarial e innovación en Universidades Nacionales        |
|                                                                                                                           | 4.6. Elaboración de un plan de negocios de una cadena priorizada para presentar al fondo AGROIDEAS.                                                         | 1 plan de negocios                                                                  |
|                                                                                                                           | 4.6. Apoyo al diseño e implementación de un portafolio de proyectos consensuado de buenas prácticas e innovación para dinamizar la competitividad regional. | 1 portafolio de proyectos                                                           |
| 5. Promover la aprobación de una política regional de innovación y desarrollo tecnológico                                 | 5.1. Aprobar las cadenas de valor priorizadas a nivel regional en base al tercer producto de la consultoría de la EDIR Primera fase                         | Acuerdo de cadenas de valor priorizadas.                                            |
|                                                                                                                           | 5.2. Coordinación con PCM - GIZ y Consultor sobre la presentación del estudio Estrategia de Innovación Regional I Fase.                                     | 1 evento de presentación del estudio.                                               |
|                                                                                                                           | 5.3. Aprobar la I fase de la EDIR - Pasos 1 y 2.                                                                                                            | 1 acta de acuerdo del GIARD                                                         |

|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               | 5.4. Diseño participativo de la estrategia de innovación regional II Fase.                                                                                                                              | Pasos 3,4 y 5 de la EDIR II fase.                                               |
|                                                                                               | 5.5. Coordinación con la empresa consultora sobre desarrollo de la estrategia de innovación regional II Fase.                                                                                           | 6 acciones de coordinación.                                                     |
|                                                                                               | 5.6. Coordinación con PCM - GIZ y Consultor sobre la presentación del estudio Estrategia de Innovación Regional II Fase.                                                                                | 1 evento de presentación del estudio.                                           |
|                                                                                               | 5.7. Aprobar la EDIR Fases I y II y elevar al GORE para su aprobación final                                                                                                                             | 1 acta de acuerdo del GI-ARD aprobación EDIR.                                   |
|                                                                                               | 5.8. Aprobación de política Regional de Innovación y Desarrollo Tecnológico.                                                                                                                            | Aprobación de política mediante Ordenanza Regional.                             |
| 6. Actores relevantes de la cuádruple hélice actúan en red y gestionan alianzas estratégicas. | 6.1. Mapeo de actores de las cadenas de valor priorizadas bajo el enfoque de la Cuádruple hélice y espacios de concertación existentes                                                                  | Mapeo de actores por cadena de valor                                            |
|                                                                                               | 6.2. Diagnóstico de Identificación de posibles alianzas estratégicas por cadenas de valor.                                                                                                              | 1 diagnóstico                                                                   |
|                                                                                               | 6.3. Coordinación con las diversas secretarías y sub secretarías de la PCM, para una articulación intersectorial orientada a resolver cuellos de botella vinculados a las cadenas de valor priorizadas. | 4 acciones de articulación para resolver cuellos de botella de cadenas de valor |
|                                                                                               | 6.4. Alianza público-privados para el fortalecimiento de cadenas de valor priorizadas.                                                                                                                  | 1 alianza territorial por cadena de valor priorizada (3)                        |