



Plan Estratégico Institucional

2022 - 2026

CEDEPAS Norte

Ana Cecilia Angulo Alva
Directora General

Segundo Obando Pintado
Director Ejecutivo Oficina Filial Piura

Melissa Donet Paredes
Directora Ejecutiva Oficina Filial Trujillo

Santos Escobedo Sánchez
Director Ejecutivo Oficina Filial Lima Norte

Iván Mendoza Villarreal
Miembro de Consejo Directivo de CEDEPAS Norte

Equipo responsable del proceso de planeamiento estratégico:

- Melissa Donet Paredes
- Cristell Lino Zanoni
- Carlos Silva Velásquez

Asesoría

Walter Melgar Paz (Sistema de facilitación PPM)

Análisis del entorno

- Marisa Glave Remy (Situación política)
- Luis Ginocchio Balcázar (Situación económica)
- Fidel Torres Guevara (Situación ambiental)

Trujillo, diciembre 2022

INDICE

CEDEPAS Norte.....	2
Equipo responsable del proceso de planeamiento estratégico:.....	2
PRESENTACIÓN.....	5
1. RESUMEN EJECUTIVO	6
Misión.....	6
2. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS	9
Tema 1: Análisis del entorno, identificación de oportunidades y amenazas.....	9
Tema 2: Análisis del interno, identificación de fortalezas y “brechas”	¡Error! Marcador no definido.
Tema 3: La Visión, misión y los objetivos estratégicos	11
Tema 4: Modelo Organizacional.....	12
3. AFIRMANDO EL RUMBO INSTITUCIONAL EN EL PROCESO EVOLUTIVO DEL CEDEPAS NORTE	13
1) Evolución del CEDEPAS Norte.	13
2) Visión	18
3) Misión.....	18
4) Los principios institucionales.....	18
5) Los enfoques de trabajo	19
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO / CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL	26
1) Determinación del horizonte de análisis externo y alcance de la actuación	26
2) Contexto y tendencias actuales en curso en el entorno local, nacional y global.....	27
3) Identificación de oportunidades y amenazas.....	35
4) Diagnóstico Interno y nivel competitivo	38
5. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CEDEPAS NORTE	44
6. LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO	48
7. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CEDEPAS Norte	50
8. EL ÁMBITO DE TRABAJO	51
9. PLANIFICACIÓN OPERATIVA	53

10.	EL MARCO LÓGICO DEL PEI INSTITUCIONAL	54
11.	LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	63
	ANEXOS	68

PRESENTACIÓN

El último trimestre del año 2020, CEDEPAS Norte inició el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 en medio de un escenario complejo de alta incertidumbre, determinado por el estado de emergencia sanitaria decretado ante la pandemia del Covid-19; la crisis política en el Perú, cuya máxima expresión fue el cierre del Congreso y los cambios sucesivos de presidentes de la nación; y el polarizado proceso de elecciones generales, que incluyó intentos de desconocimiento del nuevo mandatario electo, acusación de fraude, llamado al golpe de estado, amenaza de vacancia desde el Congreso.

Durante el 2021, el equipo de dirección institucional realizó dos acciones importantes en el proceso de planeamiento, la elaboración de un balance del plan estratégico anterior, que se encuentra en fase de cierre, y la formulación de una agenda de gestión de tareas clave de corto plazo, además la realización de la evaluación externa de dicho plan; los documentos resultado de estas acciones fueron insumos importantes para iniciar la actualización del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2022 – 2026.

A finales del 2021, se realizó el proceso de planeamiento estratégico, haciendo una lectura de los nuevos escenarios que se presentan en el entorno global, nacional y regional, con el fin de tomar iniciativas y afinar los contenidos de la misión y visión institucional, redefinir sus objetivos estratégicos, innovar las estrategias de trabajo, analizar el modelo organizacional y el perfil de sus líderes y colaboradores, de cara al nuevo contexto.

Para tal efecto, además de revisar los documentos mencionados, se realizó un taller de planeamiento estratégico con un grupo de colaboradores de los diversos territorios de actuación del CEDEPAS Norte, y reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión de planeamiento, directores y miembros del Consejo Directivo. Los objetivos del taller fueron:

- Realizar el diagnóstico estratégico del entorno institucional, identificando los procesos críticos y definiendo las estrategias más adecuadas para el desempeño del CEDEPAS Norte.
- Realizar un sondeo de los factores clave para la gestión estratégica del CEDEPAS Norte identificando las brechas y competencias clave para afrontar los desafíos que se presentan en el nuevo contexto.
- Revisar la vigencia de la Misión y Visión Institucional, y su proyección en el nuevo escenario nacional y macro-regional, formulando los objetivos estratégicos para el próximo periodo, señalando los indicadores clave y mecanismos de control.
- Revisar, innovar y afianzar el modelo organizacional, analizando la estructura y formas de organización interna, precisando conceptos y criterios para definir los programas y unidades de gestión estratégica como elementos de relevancia en el diseño institucional

Como resultado presentamos el documento Plan Estratégico Institucional CEDEPAS Norte 2022 – 2026, como documento orientador del trabajo del CEDEPAS Norte en siguiente quinquenio.

ANA CECILIA ANGULO ALVA
DIRECTORA GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO

Misión y Visión institucional

En esencia se mantiene la Misión anterior, pero de modo resumido y enfocada en el rol específico que cumple el CEDEPAS Norte:

VISIÓN del CEDEPAS Norte
<p><i>“CEDEPAS Norte es un actor estratégico a nivel regional y nacional, con capacidad para establecer sinergias entre sectores públicos, privados y sociedad civil; incrementando la eficacia en la generación de cambios locales y creación de valor social. Tiene el reconocimiento de la sociedad por la alta calidad de sus servicios y el nivel profesional de sus colaboradores y colaboradoras; inspira confianza en la población por la solidez de sus valores y principios, practica y promueve el ecumenismo, la democracia, la equidad, tolerancia, transparencia y solidaridad”.</i></p>

Misión

MISIÓN del CEDEPAS Norte
<p style="text-align: center;"><i>Reconociendo al ser humano como el gestor, centro y propósito de la vida, nos proponemos la siguiente misión:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Promover el desarrollo humano, mejorando las condiciones sociales, ambientales, económicas y políticas de las poblaciones vulnerables en los territorios de intervención; fortaleciendo capacidades de mujeres y hombres, para el ejercicio efectivo de sus derechos y la igualdad de género”</i></p>

Los objetivos estratégicos

Para alcanzar la MISIÓN, hemos definido un objetivo general y cuatro objetivos estratégicos, los cuales se trabajarán a través de cuatro (4) programas estratégicos:

El Objetivo General:

CEDEPAS Norte contribuye con la reducción de la pobreza rural en los territorios de actuación, promueve prácticas democráticas de transparencia en la gestión pública y fortalece procesos de transformación productiva e institucional.

Los objetivos y programas estratégicos:

Cuadro Nº 1: Programas y objetivos estratégicos.

Nº	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA	<i>CEDEPAS Norte promueve el ejercicio de ciudadanía, la participación, y la afirmación de la institucionalidad democrática en los territorios de actuación</i>
2	GESTIÓN INTEGRADA DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	<i>CEDEPAS Norte fomenta, de forma colectiva y concertada, acciones orientadas a la toma de conciencia de actores sociales y el desarrollo de resiliencia del territorio, ante las amenazas y riesgos del cambio climático</i>
3	SOSTENIBILIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.	<i>CEDEPAS Norte impulsa el incremento de los niveles de ingresos de los productores agrarios, contribuye a la reducción de la pobreza y mejora de condiciones de vida en los territorios de actuación</i>
4	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	<i>CEDEPAS Norte consolida su capacidad propositiva regional y nacional, diversifica su financiamiento y desarrolla capacidades profesionales para la sostenibilidad institucional</i>

Las estrategias:

Las estrategias definidas como prioritarias para implementar nuestro Plan Estratégico Institucional y lograr el cumplimiento de estos objetivos son:

- 1) *Fomento de coaliciones para el desarrollo territorial:*
- 2) *Incidencia política en diversos niveles y sectores del Estado.*
- 3) *Fortalecimiento de capacidades locales.*
- 4) *Validación, innovación y réplica de experiencias exitosas.*
- 5) *Comunicación y difusión de información*

El ámbito de trabajo:

Cinco regiones, Piura, Cajamarca, La Libertad, Ancash y Lima Norte, y trece territorios estratégicos constituyen el ámbito de trabajo del CEDEPAS Norte.

Cuadro Nº 2: Territorios estratégicos del CEDEPAS Norte

DEPARTAMENTOS	TERRITORIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN TIPOS			
	Capitales de regiones para articulación e incidencia	Territorios de análisis estratégico		Territorios de oportunidad con perspectiva potencial
		Costa	Sierra	
1. PIURA	1) Piura metropolitana	2) Bajo Chira (Paíta - Sullana)		
		3) Bajo Piura (Sechura)		
		4) Medio Piura (Tambogrande)		
2. CAJAMARCA	5) Cajamarca ciudad			Provincias de Chota y Cutervo

DEPARTAMENTOS	TERRITORIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN TIPOS			
	Capitales de regiones para articulación e incidencia	Territorios de análisis estratégico		Territorios de oportunidad con perspectiva potencial
		Costa	Sierra	
				Corredor central de la región Cajamarca
			6) Corredor Crisnejas	
			7) Hualgayoc	
3. LA LIBERTAD	8) Trujillo metropolitano			
			9) Corredor Cesar Vallejo: Sánchez Carrión, Santiago de Chuco y Otuzco.	Julcán
		10) Valle del Jequetepeque		
4. ANCASH		11) Huarmey	13) Conchucos	
		12) Culebras		
		14) Fortaleza		
5. LIMA NORTE		15) Barranca		

Las competencias estratégicas:

Las competencias estratégicas o “talentos clave” son las capacidades o competencias más importantes de la organización, resultado de la utilización inteligente de los recursos con los que se cuenta y la aplicación del conocimiento específico, acumulado, que en consecuencia se traduce en la característica que distingue o diferencia a nuestros productos o procesos, metodologías o tecnología particular; son nuestras fortalezas más importantes que hacen posible nuestro posicionamiento institucional como entidad de desarrollo al servicio de la sociedad. En CEDEPAS Norte se ha definido como:

La habilidad para generar procesos de innovación de tipo social y tecnológico en los territorios de acción, esta característica está vinculada con la fortaleza que señala un equipo de profesionales multidisciplinario con experiencia reconocida en promoción del desarrollo con enfoque territorial (DTR) considerando de manera integral, aspectos de infraestructura productiva, como del fortalecimiento institucional.

Esta competencia se traduce en experiencias exitosas; en el campo social y político, promoviendo nuevas formas de relacionamiento entre población y autoridades, entre diversos actores sociales públicos y privados. En el campo económico, con productores y productoras agrarios se estimulan nuevos modelos organizativos, redes empresariales y cooperativas con enfoque de economía social y solidaria. En el campo tecnológico, en alianza con la academia se incentiva la investigación e innovación con adecuaciones y mejoras de procesos y productos, en cadenas de valor, avanzando a eslabones de transformación y valor agregado y comercialización a niveles de mercados nacionales y de exportación. Asimismo, se incluyen prácticas de adecuación al cambio climático con enfoque de gestión de riesgos. En un contexto de crisis económica e impactos por la pandemia del COVID 19, se han asimilado tecnologías digitales en programas de capacitación, asesoría técnica y la promoción del desarrollo en general.

2. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

El proceso de elaboración del PEI se ha realizado de acuerdo con los siguientes criterios y pasos:

- La responsabilidad de la conducción del proceso fue asumida por la Dirección General y los/as directores/as ejecutivos/as de las oficinas filiales regionales. La facilitación estuvo a cargo de la Unidad de Gestión Estratégica acompañada de un grupo de facilitación.
- Como punto de partida, se hizo una revisión de documentos como: el Informe de Evaluación Externa del Plan Estratégico periodo 2016 – 2021; el Informe del Balance del Plan Institucional, y la Agenda de Corto Plazo, analizando los resultados y logros alcanzados, las limitaciones, así como la pertinencia de los elementos básicos: Misión, Visión, Enfoques, objetivos y programas estratégicos, su relación con las tendencias y los temas de relevancia en la actualidad.
- Con dicha información, se realizó un taller de planeamiento estratégico con un grupo clave entre el equipo gerencial y técnico del CEDEPAS Norte, con quienes se realizó el análisis del entorno, la identificación de los desafíos, las principales fortalezas y brechas, así como las competencias clave; asimismo, se hicieron los ajustes a los contenidos de los objetivos y programas Estratégicos, en función del nuevo contexto y tendencias actuales.
- Con los elementos mencionados, el equipo asumió la tarea de sistematizar la información y realizar la planificación operativa, contando con el apoyo de miembros de la Asamblea se definieron los objetivos estratégicos, dimensiones, indicadores; también fueron revisadas las estrategias y la concepción de los programas, traducidos en el marco lógico del PEI.
- Durante el proceso ha sido de gran ayuda contar con la asesoría de Walter Melgar designado por Pan Para el Mundo; asimismo, la revisión, aportes y recomendaciones al documento brindados por los/as asociados/as del CEDEPAS Norte.

A continuación, se presenta una serie de orientaciones metodológicas y herramientas utilizadas para la facilitación de los diversas Temas del Programa:

Tema 1: Análisis del entorno, identificación de oportunidades y amenazas.

Para el Análisis Externo se contó con el aporte de expertos por cada una de las dimensiones de interés: política, económica, ambiental, con el propósito de:

- a) Señalar procesos regionales altamente relevantes para el desempeño del CEDEPAS Norte en el próximo período, en tanto son portadores de oportunidades o amenazas.
- b) Identificar los factores de oportunidades o amenazas
- c) Identificar los desafíos que le plantean al CEDEPAS Norte

De igual manera, se puso énfasis en la utilidad práctica de las presentaciones, en la medida que:

- a) Las exposiciones ofrecen información útil para el posicionamiento del CEDEPAS Norte.

- b) Los/as integrantes del equipo participan y extraen información requerida para el análisis.

Tema 2: Análisis del interno, identificación de fortalezas y “brechas”

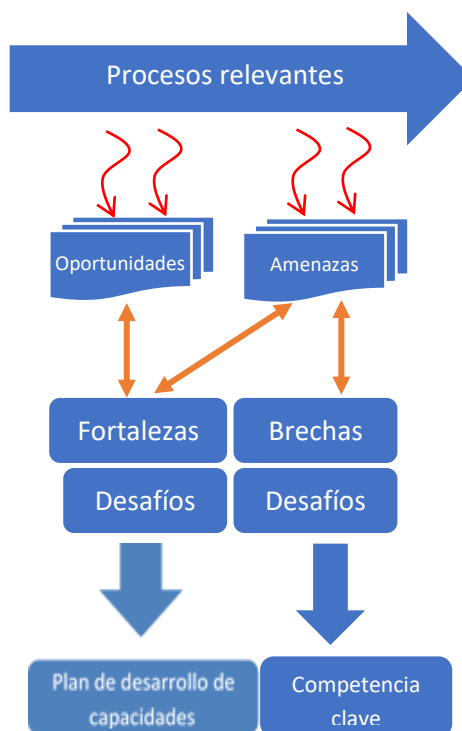
El análisis del contexto, al colocarnos “desafíos”, nos obliga a mirarnos en nuestras competencias para identificar aquellas que ya tenemos instaladas (fortalezas) y aquellas otras que requerimos desplegar (brechas). De otro lado, los “logros relevantes”, nos plantean la decisión de seguir trabajando en aquellos que siguen siendo trascendentes y con los cuales hemos mostrado resultados significativos.

Finalmente, el balance del período que culmina y la evaluación externa nos arrojan una serie de cualidades de la organización que resultan críticos para el desempeño del CEDEPAS Norte, en tanto, consideramos que, su presencia en la gestión se mantiene vigente y necesaria en los próximos años.

De la lectura de toda esta información, se han levantado una serie de “campos” que se constituyen en “competencias instaladas (fortalezas) y otras por desarrollar en el breve plazo (brechas); asimismo, se establecen las “competencia clave” del CEDEPAS Norte sobre las cuales construir la intervención institucional para el próximo período.

Para estructurar la información se ha elaborado una matriz de análisis como se muestra a continuación.

Diagrama N°1: Análisis del contexto e identificación de “desafíos”



Tema 3: La Visión, misión y los objetivos estratégicos

Misión:

Se realizó una reflexión sobre el significado de la Misión para la organización: sus orígenes, trayectoria y vigencia en el tiempo; la fuerza de las ideas y aspiraciones contenidas, la necesidad de afirmarla como elemento cohesionador y orientador de la acción institucional, entre otros asuntos. Pero, en una versión simple, ágil y concreta.

A partir de la lectura de la Misión actual, reconocemos la importancia de profundizar la discusión sobre uno de los elementos constitutivos de la Misión de una organización y que es de especial dificultad en su identificación y formulación, para el caso de las ONGs. Nos referimos al concepto de “rol” que cumple la organización en la sociedad, con el ánimo de movilizar el intercambio de ideas, antes de pretender resolver el punto. Ha sido de utilidad la versión propuesta por el Consejo Directivo en un trabajo previo.

Objetivos Estratégicos:

Con relación a los Objetivos Estratégicos, la posición del grupo es alta en cuanto a que se mantenga el sentido de cambio de estos, precisando sus alcances y aspectos específicos para este próximo quinquenio (2022 – 2026). Ello, en virtud de que se mantiene el enfoque básico de la acción institucional y que se sustenta en el concepto de desarrollo sostenible y que, por tanto, busca articular tres dimensiones claves del desarrollo: lo social-institucional, lo ambiental y lo económico-productivo. Esquema que otorga sustento a la planificación y al quehacer institucional en las últimas dos décadas.

Por consiguiente, se propuso indagar las especificidades que merecen ser atendidas desde la lectura de los procesos, la definición de desafíos y el rescate de las intervenciones significativas que tienen alto valor para el equipo institucional.

El ordenamiento de ideas para una mejor definición de los objetivos estratégicos puede orientarse hacia los siguientes componentes:

- 1) Sentido de cambio que propugna el Objetivo Estratégico;
- 2) Aspectos parciales a partir de los cuales se pueden obtener evidencias del cambio (Resultados), en un espacio y tiempo determinado;
- 3) Identificación de población directamente beneficiaria del cambio;
- 4) Identificación de estrategias que vienen conduciendo y que resultan vigentes y necesarias;
- 5) Identificación de estrategias emergentes;
- 6) Identificación de aliados claves para llevar a cabo el objetivo y sus estrategias;
- 7) Señalamiento de productos, procesos y/o servicios que cumplen un rol estratégico para el logro del Objetivo;
- 8) Señalamiento de ideas de proyectos
- 9) Fuentes de financiamiento con importantes posibilidades de acceso.
- 10) Aprendizajes, sistematizaciones y replica de las experiencias

Para el registro de la discusión, realizada por grupos (social-institucional, ambiental y económico-productivo) se utilizó una adaptación de la herramienta que nos propone el CANVAS para efectos de diseño de la propuesta de valor de un negocio, tal como se muestra a continuación:

Cuadro N° 3: Lienzo de modelo de negocios, ajustado para la definición de los Programas Estratégicos de CEDEPAS Norte

7/ ALIADOS O SOCIOS CLAVE ¿Con qué actor vamos a establecer acuerdos para generar el cambio propuesto?	5/ RESULTADOS ESPECÍFICOS ¿Qué resultados específicos se pueden conseguir en el mediano plazo?	1/ PROPUESTA DE CAMBIO ¿Sobre qué dimensión de la realidad queremos generar cambios significativos?	3/ ESTRATEGIAS ACTUALES VIGENTES ¿Qué formas de intervención que actualmente implementamos resultan vigentes y necesarias?	2/ POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA ¿A quién/es va dirigida nuestra intervención?
	6/ ACTIVIDADES CLAVE ¿Qué Línea de servicios, productos o actividades son necesarios ofrecer?		4/ NUEVAS ESTRATEGIAS ¿Qué nuevas formas de intervención se requieren incorporar?	
8/ IDEAS DE PROYECTO Proponga un listado de proyectos para darle sustento al Objetivo		9/ FUENTES DE FINANCIAMIENTO Posibles fuentes y formas de financiar los programas y proyectos		

Tema 4: Modelo Organizacional

Definición de Territorios Estratégicos

En este aspecto se propuso hacer una breve referencia de lo que hemos venido entendiendo por “territorio estratégico” como elemento central de la organización del trabajo del CEDEPAS Norte. Asimismo, hacer referencia al “estado actual” del trabajo en ellos y ubicar algunas fortalezas y debilidades que aporten al análisis anterior.

Asimismo, afinar los criterios para la identificación o actualización sobre cuáles deben ser estas Unidades de intervención (los territorios estratégicos) en cada una de las regiones. Para ello se proponen los siguientes:

- a) La potencialidad o justificación por la cual debemos seleccionar el territorio.
- b) El Rol que CEDEPAS Norte va a asumir o puede asumir sobre dicho territorio y sus desafíos.
- c) La identificación de resultados alcanzables a mediano plazo, que sirva de norte al propósito del PEI y objetivos de impacto de los proyectos.

Es importante considerar que no todos los Territorios representan lo mismo para CEDEPAS Norte, ni son iguales en su proceso de desarrollo. Por tanto, podemos incluir en el análisis y definición de territorios estratégicos en los cuales venimos teniendo éxito y es necesario consolidar nuestras intervenciones. Otros en los que se debe cerrar las acciones ordenadamente, ya sea porque cumplimos con nuestra misión, o porque no hay perspectivas

de éxito. En tanto que otros son territorios nuevos los cuales se identifican como potenciales para el trabajo institucional.

3. AFIRMANDO EL RUMBO INSTITUCIONAL EN EL PROCESO EVOLUTIVO DEL CEDEPAS NORTE

1) Evolución del CEDEPAS Norte.

Nacimos como CEDEPAS en la región central del Perú, Huancayo – Junín, en 1984. A inicios de 1990 una primera expansión del trabajo nos llevó hasta Cajamarca en el norte del Perú. Comenzando el siglo XXI contábamos en el Norte con tres oficinas regionales: Cajamarca, La Libertad y Piura. En diciembre del 2005, la Asamblea Nacional del CEDEPAS modificó sus estatutos constituyendo en adelante CEDEPAS Norte y CEDEPAS Centro. Actualmente y finalizando el último periodo (2011 – 2015) tenemos presencia activa en seis regiones del norte peruano: Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ancash y Lima Norte.

En este camino, hemos asimilado enfoques, experiencias, aprendizajes, y errores, que gradualmente fueron dando forma a nuestras estrategias de trabajo, y afinando nuestra cultura institucional, de este modo, durante el trayecto podemos identificar fases con características definidas que dan cuenta de los cambios y la maduración por la que hemos pasado en la experiencia específica en el norte del Perú:

Fase 1: Opción por el desarrollo integral (1990-1995)

El principal referente de esta fase es el Proyecto “Alforja”, implementado en las comunidades campesinas y caseríos de la parte media y alta del distrito de Magdalena, provincia de Cajamarca. El espacio de trabajo se concentra en un nivel distrital con enfoque de manejo de microcuencas. Asumimos el trabajo con una propuesta de desarrollo integral, implementando acciones en diversas áreas: producción agropecuaria, recursos naturales, organización comunal y local, saneamiento ambiental y prevención de salud. El objetivo principal fue mejorar las condiciones de auto subsistencia de la población. La organización principal era la comunidad campesina, y en torno a ello se trabajó con pequeños grupos conservacionistas acciones puntuales de forestación, conservación de suelos, agricultura y crianzas en sistemas de producción familiar campesina.

Los resultados alcanzados fueron satisfactorios en esta primera etapa, principalmente en áreas reforestadas, organización comunal, planificación de micro-cuencas; sin embargo, el análisis de la relación costo / beneficio, de las propuestas implementadas, mostró sus debilidades por falta de un enfoque de mercado y por deficiencias en el sistema de monitoreo de los efectos e impactos del trabajo, especialmente para la medición de la eficiencia de las inversiones efectuadas.

Fase 2: Opción por la eficiencia productiva y el desarrollo concertados (1995-2000)

En 1995, se elaboró el primer Plan Estratégico del CEDEPAS, en ese momento se abrían nuevos frentes de trabajo, ampliando el ámbito a la provincia de San Pablo y buscando la integración interinstitucional para la gestión de la cuenca del Jequetepeque. El proyecto

referente de esta fase es “Kuntur Huasi”. Se comienza a identificar líneas productivas con potencial comercial, se incluyen servicios de créditos y asesoría técnica a los productores, hombres y mujeres. Las organizaciones referentes eran los comités de productores, vinculados con mercados locales y ferias semanales, CEDEPAS comenzó a elaborar su guía de trabajo para promover y asesorar “organizaciones económicas de productores”.

Un importante componente de esta propuesta fue el desarrollo de una metodología de capacitación en gestión integrada de los recursos hídricos (GIRH) con énfasis en el uso agrario, desde el mejoramiento de la infraestructura y tecnología de riego, hasta acciones de fortalecimiento de las organizaciones de riego. En esta fase, además, cobró relevancia el trabajo de movilización de la población y concertación con los gobiernos locales, desarrollando importantes metodologías y procesos participativos para la elaboración de los planes y presupuestos de desarrollo local.

Durante estos años, los principales logros y resultados fueron; los cambios tecnológicos producidos en economías familiares de subsistencia, el fortalecimiento de mecanismos de democracia local y mejoras en la gestión del agua para uso agrario. Sin embargo, la débil articulación de pequeños productores hombres y mujeres a las dinámicas y exigencias del mercado limitaron los avances en cuanto a resultados económicos.

Fase 3: Opción por la integración estratégica, económica y social (2000-2007)

Iniciando el nuevo milenio, el ámbito de trabajo se había ampliado al departamento de La Libertad y nuevos desafíos se encontraban en el camino, en este momento CEDEPAS realizó una nueva revisión de su Plan Institucional para el quinquenio 2003-2007 y las reflexiones tenidas fueron de gran aporte para afrontar los nuevos retos institucionales: Estimulados por el contexto de descentralización nos afirmamos en el fortalecimiento de los mecanismos de la democracia local y la promoción de la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública.

El tomar conciencia de la amenaza del cambio climático estimuló a promover el uso adecuado de los recursos naturales, especialmente, del agua como elemento principal de sostenibilidad de las acciones implementadas; el crecimiento de la economía nacional alentó la búsqueda de competitividad de las economías campesinas, buscando su inserción en las cadenas productivas, a partir de la adopción de tecnologías sostenibles de producción y nuevos modelos de organización e integración de los pequeños productores a las exigencias y dinámicas de mercado regional y extra regional, en este punto, fuimos alimentados de las experiencias de asociatividad de los/as pequeños/as productores/as de banano en Piura, con quienes trabajamos cercanamente y de la experiencia de redes empresariales que fuimos desarrollando en Cajabamba (Cajamarca), en ambos casos el desafío era la producción a escala comercial y de exportación.

En esta etapa, CEDEPAS inició una reflexión sobre las inversiones efectuadas en los últimos años, buscando la forma de hacerlos más rentables tanto social, ambiental como económicamente. El enfoque de corredores económicos y el rol de las ciudades intermedias nos hicieron dar mayor atención a las dinámicas poblacionales y al crecimiento

de los centros urbanos, como mercados emergentes que significan una oportunidad para las economías rurales; se decidió fortalecer las capacidades institucionales en la construcción de alianzas estratégicas horizontales y verticales.

El proceso de descentralización iniciado en nuestro país en esta década, nos propuso plantear acciones de capacitación, organización e incidencia política, tanto con sectores de la sociedad civil, como con gobiernos locales y regionales, además de abordar el tratamiento sistemático del concepto de gobernabilidad en relación con el medio ambiente y desarrollo económico. El nuevo desafío era integrar resultados económicos con impactos positivos en el ambiente y la sociedad, en acciones colectivas que integran Estado, sociedad civil y sectores empresariales. De esta manera, se esperaba que el tejido institucional de los territorios donde trabaja CEDEPAS Norte se fortalezca teniendo mejores condiciones para el afianzamiento de la democracia local.

Fase 4: Opción por el desarrollo con ordenamiento territorial y fortalecimiento de la descentralización (2008 – 2010)

En esta etapa el trabajo de CEDEPAS Norte en las regiones de Cajamarca, La libertad y Piura, nos amplía la visión del espacio macro-regional; esto supone un mayor esfuerzo para la comprensión de los procesos socio-económicos relevantes en la región norte, y la implementación de estrategias acordes con las dinámicas y potencialidades regionales e interregionales.

En esta perspectiva, vamos adecuando nuestra estructura interna a través del funcionamiento de Unidades de Gestión Territorial (UGT), como espacios de planificación en las cuales buscamos ejecutar proyectos que integren los objetivos institucionales con un enfoque territorial. Mediante estrategias de fortalecimiento y aprovechamiento de capacidades y recursos locales, buscamos aportar a la solución de problemas macro-regionales.

En esta fase, los temas que demandaron mayor esfuerzo institucional han sido: El Desarrollo territorial rural; descentralización, gestión municipal, desarrollo económico local, transparencia y lucha contra la corrupción; responsabilidad social como una tarea de todos; institucionalidad para la gestión del agua y los recursos naturales; y un fuerte apoyo a la asociatividad de pequeños/as productores/as, que fueron avanzando a organizaciones de segundo nivel (centrales, redes de asociaciones), como estrategia para la competitividad y la calidad de la producción para mercados exigentes. Este desempeño fue generando resultados concretos tales como:

- Fortalecimiento de iniciativas de Asociatividad de pequeños productores que se han articulado positivamente a cadenas de agro-exportación (mango, banano).
- Organización de oferta de productos agrícolas a escala, cumpliendo con normas de calidad y articulación sostenible con mercados internos y externos (caso maíz amarillo duro; banano y mango orgánicos).
- Experiencias de diversificación productiva y redes empresariales con pequeños productores de sierra (cuyes, paltas, panela orgánica)

- Experiencia empresarial de mujeres productoras de cuyes.
- Experiencias de planificación concertada y participativa con municipalidades rurales (30 municipalidades entre Cajamarca, La Libertad y Piura).
- Impulso y dinamización de mancomunidades municipales.
- Desarrollo de capacidades en autoridades y funcionarios de gobiernos locales, enfatizando la participación de mujeres.
- Líderes de sociedad civil y población comprometidos en espacios de participación y vigilancia ciudadana, en torno a la gestión pública municipal.
- Sistematización y publicación de iniciativa de Responsabilidad Social Todos, la voz de las regiones.
- Fortalecimiento de grupos interinstitucionales para la gestión del agua en las regiones.

Fase 5: Opción por la consolidación de desarrollo territorial y gestión del conocimiento generado (2011 – 2015)

En este quinquenio CEDEPAS Norte se propuso capitalizar sus aprendizajes y comenzar a replicar aquellas experiencias que van mostrando sus resultados de éxito con una visión macro-regional. El contexto se presenta favorable, nos permite ampliar la visión del territorio y las oportunidades para las poblaciones, incorporando tres nuevos ámbitos regionales en nuestro trabajo: Lambayeque, Lima Norte y Ancash, en base a que se van consolidando y replicando experiencias importantes. En Cajamarca, las redes empresariales de cuyes, van avanzando a la conformación de una red de redes; en la Libertad las asociaciones de productores de maíz amarillo duro al igual que en Piura, las asociaciones de productores de banano orgánico del Bajo Chira, evolucionan a cooperativas; en todos estos casos, se ha logrado desarrollar una institucionalidad comprometida que impulsa el dinamismo económico de los territorios en torno a experiencias de negocios inclusivos, vinculando empresas socialmente responsables con pequeños/as productores/as del ámbito; articulando entidades financieras con productos de crédito adecuados y oportunos; estableciendo vínculos con proveedores de insumos y pequeñas empresas de servicios complementarios. La formalización de los negocios llega a ser beneficioso inclusive para el Estado por el pago de IGV. Sobre esta base, se toman iniciativas similares en Lambayeque y Norte de Lima.

Asumimos un énfasis especial en el desarrollo de capacidades para la gobernabilidad y ejercicio de ciudadanía, se profundiza el trabajo sobre deberes y derechos ciudadanos, enfatizando el fortalecimiento de capacidades en la sociedad civil como en autoridades y funcionarios de gobierno en niveles sub-nacionales; son relevantes las experiencias de Escuela de Gobernabilidad, realizada en las regiones de Piura, La Libertad y Cajamarca, como resultado varias decenas de jóvenes, mujeres y varones, fortalecieron sus competencias en liderazgo, planificación del desarrollo, incidencia política, género, gestión ambiental. Se cuenta con una masa crítica de lideresas y líderes con participación activa y de calidad en espacios públicos de concertación y toma de decisiones. Asimismo, se realizaron cursos de diplomado en gestión pública moderna para autoridades y funcionarios públicos.

En lo ambiental, se ha continuado el trabajo con organizaciones de regantes, plataformas y redes interinstitucionales a nivel regional y nacional, aportando al debate sobre la gestión del agua y las políticas en curso. Algunas experiencias innovadoras de articulación entre lo productivo y ambiental se fueron afianzando, casos como el rescate del “aguaymanto” en Cajamarca y su puesta en valor comercial para mercados de exportación; la experiencia piloto de plantación de bambú utilizando aguas residuales; la instalación del Centro de conservación de germoplasma forestal nativo del bosque seco, la investigación adaptativa y piloto comercial de la chía, en Piura; las plantas queseras en la sierra de La Libertad; entre otros, que muestran la actividad e interés del CEDEPAS Norte por aportar a la innovación social y tecnológica.

Fase 6: Opción por el fortalecimiento de la gobernabilidad, la equidad y la innovación para el desarrollo rural (2016 – 2021)

El periodo fue bastante crítico, con inestabilidad política, duros enfrentamientos entre los Poderes del Estado, Ejecutivo vs. Legislativo, cuatro presidentes asumieron el cargo en cuatro años, la corrupción en el Poder Judicial con el caso de los “Cuellos Blancos del Puerto” puso en evidencia el deterioro de las instituciones democráticas en el país. Una creciente desconfianza de la población en las instituciones, la clase política y los partidos, sumado al estancamiento de los procesos de descentralización y participación ciudadana. En 2017, el Perú sufrió las graves consecuencias del FENOS (Fenómeno El Niño Oscilación Sur) que causó estragos en la población y deterioro de infraestructura productiva, afectando seriamente la economía de la población especialmente rural.

En este contexto, CEDEPAS Norte asumió desafíos en temas clave como promover la gobernanza democrática, impulsar prácticas y planes de adaptación al cambio climático, desarrollo de capacidades en productores y productoras de pequeña agricultura familiar para la generación de valor agregado, impulso de la asociatividad y trabajo colaborativo, haciendo énfasis en la innovación y competitividad de los territorios.

Un hito importante para CEDEPAS Norte fue lograr que el Ministerio de La Producción a través del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) le concediera la denominación de Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica – CITE agropecuario CEDEPAS Norte, con lo cual se dio un énfasis especial a la investigación e innovación como estrategias centrales de la promoción productiva con organizaciones de productores de pequeña agricultura familiar.

Las estrategias empleadas fueron: La articulación y concertación interinstitucional para generar sinergias entre los actores sociales de los territorios; la planificación en ámbitos específicos o Unidades de Gestión Territorial (UGT); la incidencia política; prácticas de innovación, validación y réplica de experiencias exitosas; asimismo, el trabajo con jóvenes y mujeres. En esta fase, se estimuló la participación de organizaciones de productores en el cofinanciamiento efectivo de actividades de capacitación, asesoría técnica, pasantías. En lo institucional, se asumió una mayor diversificación de fondos especialmente de programas del Estado y empresa privada. Se realizaron publicaciones para visibilizar y difundir el trabajo de CEDEPAS Norte.

En las regiones, CEDEPAS Norte ha establecido convenios y participa activamente en instancias de coordinación y concertación interinstitucional como los Consejos Regionales, redes especializadas, colectivos, mesas técnicas, asociaciones y cooperativas de productores.

En **Anexo 1** presentamos cuadro Matriz Resumen de las Fases Evolutivas del CEDEPAS Norte.

2) Visión

VISIÓN del CEDEPAS Norte
<p><i>“CEDEPAS Norte es un actor estratégico a nivel regional y nacional, con capacidad para establecer sinergias entre sectores públicos, privados y sociedad civil; incrementando la eficacia en la generación de cambios locales y creación de valor social. Tiene el reconocimiento de la sociedad por la alta calidad de sus servicios y el nivel profesional de sus colaboradores y colaboradoras; inspira confianza en la población por la solidez de sus valores y principios, practica y promueve el ecumenismo, la democracia, la equidad, tolerancia, transparencia y solidaridad”.</i></p>

3) Misión

MISIÓN del CEDEPAS Norte
<p style="text-align: center;"><i>Reconociendo al ser humano como el gestor, centro y fin de la vida, nos proponemos la siguiente misión:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Promover el desarrollo humano, mejorando las condiciones sociales, ambientales, económicas y políticas de las poblaciones vulnerables en los territorios de intervención; fortaleciendo capacidades de mujeres y hombres, para el ejercicio efectivo de sus derechos y la igualdad de género”</i></p>

4) Los principios institucionales

El comportamiento ético irrenunciable, compartido por todos y cada uno de los integrantes, hombres y mujeres, de nuestra institución, requiere en los actuales momentos de una ética individual y colectiva, entendida esta como el fortalecimiento del “carácter”

y “la moral” que requieren las personas, de manera personal y como sociedad, para participar, liderar y vigilar los procesos de desarrollo con equidad y justicia.

CEDEPAS Norte define y se guía por los siguientes principios y valores:

- A. El **ecumenismo**, comprendido esencialmente como la unidad de propósito en la diversidad, y la afirmación de la voluntad de Dios entendida como, la difusión del reino de Dios en la tierra desde una expresión práctica de contribución al desarrollo de la gente, sin barreras de ningún tipo.
- B. La **equidad e igualdad**, promovemos el desarrollo asociado a la igualdad y la justicia. Buscamos que todas las personas tengan las mismas condiciones y oportunidades para una vida plena. Estimulamos su práctica en todo momento, tanto en nuestra organización como en el entorno.
- C. La **solidaridad**, reafirma nuestro principio de servicio al prójimo, justicia, bien común y de ejercer una vida digna. Implica promover una conciencia social colectiva, y el compromiso de los individuos con los demás miembros de su organización.
- D. **Desarrollo ético e integridad**, asumimos y promovemos la transparencia, el acceso a la información, y prácticas de rendición de cuentas, tanto en nuestra gestión interna como en las organizaciones públicas y privadas con las que interactuamos. Asumimos un trabajo sobre cambio positivo de actitudes y afianzamiento de valores, en base a la metodología de interaprendizaje, estimulando el análisis y autoevaluación, para mejorar el comportamiento individual, levantando la autoestima y alentando a incidir en el entorno social para generar una sociedad en la que impere un sentimiento social constructivo, o la “energía social constructiva” ¹. Buscamos un perfil de líderes y lideresas con voluntad para asumir principios y desarrollar un carácter firme, expresado en todas las esferas de la vida, la verdad y el respeto por los compromisos asumidos, la claridad en los mensajes y transacciones, el respeto por las personas, la solidaridad, son elementos que aportan a una cultura de confianza y transparencia.
- E. **Responsabilidad** en la acción, coherencia y **consecuencia** entre el discurso y la práctica. Buscamos responder por nuestras acciones, así como a las demandas de la población con servicios de calidad y eficacia.

5) Los enfoques de trabajo

A. El desarrollo humano

Constituye el enfoque integrador de nuestras estrategias y demás enfoques de trabajo, asumiendo el principio que las personas son tanto el fin último del desarrollo como el medio para lograrlo. *Reconociendo al ser humano como el gestor, centro y fin de la vida, medio y fin para alcanzar el desarrollo. En tal medida, las personas son sujetos de derechos y obligaciones, y por tanto de ejercicio de libertades, entendidas como opciones positivas para su desarrollo y el de sus territorios.*

“El desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y

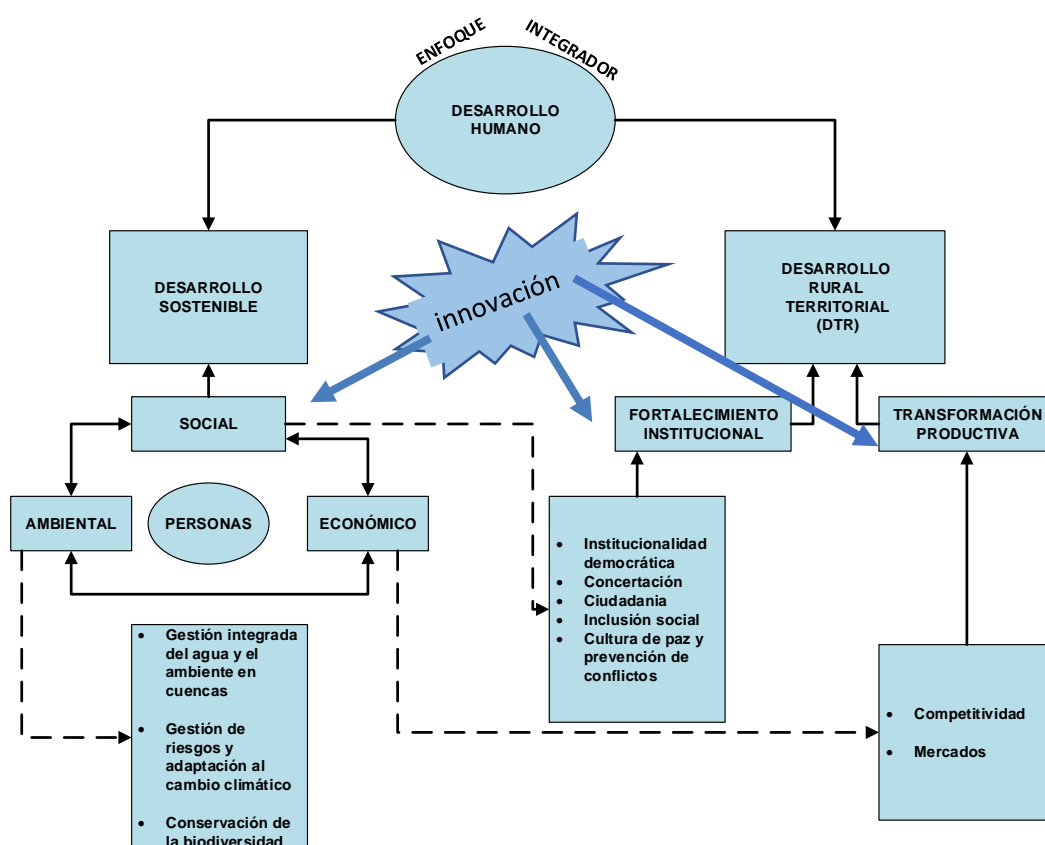
¹ CARAVEDO, Baltazar. “Voces de la sociedad peruana por una nueva ética” Universidad del Pacífico, Lima 2011

productiva conforme con sus necesidades e intereses... Para ampliar estas opciones es fundamental construir capacidades humanas. Las capacidades más básicas para el desarrollo humano son: llevar una vida larga y saludable, tener acceso a los recursos que permitan a las personas vivir dignamente y tener la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su comunidad. Sin estas capacidades, muchas de las opciones simplemente no existen y muchas oportunidades son inaccesibles”².

Se entiende por **capacidad** al nivel de desempeño de las personas en relación con el ejercicio pleno de sus derechos como objetivo del desarrollo, estos son:

- Derechos políticos (elegir, ser elegido, expresión, incidencia y participación) y garantías de transparencia y necesidad de franqueza de información para prevenir la corrupción.
- Derechos sociales (alimentación, educación y salud)
- Derechos económicos (oportunidad de acceso al mercado, acceso al uso de activos, crédito, empleo y generación legal de ingresos familiares suficientes)
- Garantías de cumplimiento de compromisos del Estado en la aplicación de políticas públicas para el desarrollo humano.
- Acceso a los recursos naturales y un ambiente saludable.

Gráfico N°2: Los Enfoques del CEDEPAS Norte



² PNUD Colombia, Página Web www.pnud.org.co

B. Sostenibilidad del desarrollo

El contexto actual y sus proyecciones futuras nos advierten sobre la amenaza ambiental más crítica de la historia, como consecuencia de un sistema económico y social caracterizado por el consumismo y la explotación desmedida de los recursos naturales, que han generado un proceso de cambio climático con impactos en el deterioro del suelo, del agua, las plantas y de los recursos marinos, esenciales para la producción alimentaria cuya demanda está en ascenso; la contaminación atmosférica con efectos directos sobre la salud; la pérdida de la biodiversidad; fenómenos meteorológicos extremos; situaciones que sumadas a la inequidad económica y social van agudizando el círculo vicioso de la pobreza.

Esto conlleva la responsabilidad de asumir una posición de prevención, protección y recuperación sobre nuestros recursos naturales en general, y sobre todo en los elementos básicos como el agua, el suelo, los bosques entre otros estrechamente relacionados con la vida y producción de alimentos para la humanidad.

La definición para “Desarrollo Sostenible” empleada por la Comisión Mundial del Medio Ambiente se refiere a “un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”³ esto se entiende ahora con mayor amplitud como el uso de los recursos naturales de forma racional, en beneficio de las grandes mayorías y cuidando que las prácticas económicas no impidan la vida futura en el planeta.

En este marco, el desarrollo sostenible engloba otras dimensiones, las cuales desde CEDEPAS Norte buscamos abordar y que deben ser consideradas de modo integrado:

- Sostenibilidad económica, garantizar que se pueda disponer de los recursos necesarios de manera constante para atender procesos productivos.
- Sostenibilidad ecológica, protección de los recursos naturales, la biodiversidad, la riqueza genética, con una perspectiva a futuro, utilizándolos racionalmente.
- Sostenibilidad energética, adecuando tecnología en base a investigación e innovación, para disminuir el consumo y no atentar contra los demás elementos del sistema ambiental.
- Sostenibilidad social, promover cambios en el modelo económico que conlleva un estilo de vida consumista e individualista, y atenta contra el ambiente; alentando modelos de desarrollo solidarios y equitativos que beneficien a todos por igual.

Asimismo, es necesario considerar que “El bienestar de la gente está influido en gran medida por las libertades en las que viven en general, y por su capacidad para responder y recuperarse de los eventos adversos, sean naturales o de origen humano. La resiliencia subyace a cualquier enfoque que pretenda asegurar y sostener el desarrollo humano. En su esencia, la resiliencia trata de garantizar que el Estado, la comunidad y las instituciones mundiales trabajan para empoderar y proteger a la gente”⁴.

³ Comisión Mundial del Medio Ambiente, “Informe: Nuestro Futuro Común” 1987

⁴ PNUD, “Informe sobre desarrollo humano 2014” Sostener el Progreso Humano, Reducir Vulnerabilidades y Construir Resiliencia.

C. El enfoque territorial

Concibe el territorio como construcción social, un espacio con relaciones sociales de colaboración y tensiones. Se enfoca en el bienestar multidimensional, reconociendo la heterogeneidad de los territorios, para reducir las desigualdades.

Analiza las dinámicas territoriales producto de la interacción entre los agentes de desarrollo, instituciones, estructuras socioeconómicas, que se traducen en un conjunto de políticas, instrumentos y acciones destinados a la ordenación racional y sostenible del territorio, basado en principios científicos y con la participación de los agentes sociales en diálogo y construcción de acuerdos.

Aporta elementos y criterios para implementar procesos de transformación productiva y fortalecimiento institucional de un espacio determinado, con el fin de dinamizar la economía y reducir la pobreza. Descansa sobre dos pilares estrechamente relacionados:

- La transformación productiva, tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con los mercados dinámicos, lo que supone cambios en los patrones de empleo y producción del territorio, generando oportunidades económicas y desarrollando capacidades diferenciadas entre hombres y mujeres.
- El desarrollo institucional y social tienen como objetivo estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, así como modificar las reglas formales e informales que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y los beneficios de la transformación productiva.⁵ Se enfoca en superar las desigualdades y atender las demandas especialmente de sectores excluidos.

El concepto de desarrollo rural hace referencia a la integración de lo urbano con lo rural, a través del mercado y un conjunto de relaciones sociales, económicas, culturales, ambientales, que se establecen entre la población rural o de comunidades con los centros urbanos y la capacidad de generar oportunidades de empleo y de servicios básicos a la población utilizando los recursos del territorio.

- D. La **innovación**, comprendida de manera amplia en sus dimensiones social y tecnológica, desde una perspectiva de apertura al aprendizaje y el desarrollo del conocimiento, comprometiendo la participación de entidades oferentes de servicios del conocimiento como universidades e institutos de investigación. “Es un proceso participativo por el cual los individuos o las organizaciones generan y/o usan, conocimientos tecnológicos, organizacionales e institucionales, que se traducen en nuevos bienes o servicios, y que una vez apropiados por la sociedad, generan un beneficio social, ambiental o cultural”⁶

Motivamos que los diversos actores sociales de los territorios de las esferas estatales, empresariales, académicas y de sociedad civil, sumen esfuerzos y compromisos en procesos de desarrollo de la competitividad de los territorios, realizando cambios y adaptaciones al nuevo contexto, en las esferas tecnológicas (procesos y productos), económicas (cadenas de valor), organizacionales (administrativas, gerenciales, estratégicas), políticas (gobernanza, normas, contratos), culturales (capital social) y ambientales (medidas de adaptación al cambio climático).

⁵ Shejtman Alexander; Berdegué, Julio “Desarrollo Territorial Rural” 2004

⁶ FONTAGRO; <https://fontagro.org>

E. Institucionalidad democrática.

Implica el afianzamiento de la democracia y de sus instituciones, cuya calidad puede ser evaluada por que permite la redistribución social, libertades y derechos humanos, junto con el respeto por el medio ambiente; asegurando a los ciudadanos sus derechos sociales y económicos básicos para una vida digna.

Para esto, el poder debe ser compartido y organizado en instituciones capaces de equilibrar las fuerzas sociales en permanente interacción, permitiendo la inclusión y canalización de demandas y energías individuales y colectivas. La institucionalidad democrática facilita la convivencia de la sociedad y del Estado a pesar de las diferencias, tensiones y conflictos, que generan la pluralidad política y cultural, al afirmarse sobre la justicia y la equidad.

La madurez de la institucionalidad democrática es condición para la construcción de la gobernanza o buen gobierno, cuando las instituciones son maduras y eficaces, es posible el diseño e implementación de políticas y estrategias adecuadas para luchar contra la pobreza, la marginación, la discriminación y exclusión de tipo social, étnico, cultural, o religioso, así como para defender el medio ambiente y los recursos naturales de un país.⁷ Para la construcción colectiva de un buen gobierno, debemos considerar:

- Construcción compartida, y capacidad de interlocución entre los actores sociales: gobierno, sociedad civil y sector empresarial; en torno a la visión y estrategias de desarrollo para el territorio.
- Transparencia y rendición de cuentas de parte de los gobiernos locales y organizaciones sociales.
- Capacidad de respuesta de los gobiernos sub-nacionales para incorporar las demandas y objetivos de la población en los planes e inversiones de desarrollo local. Toma en cuenta a las minorías, especialmente a los desfavorecidos, dando oportunidad de participación y atención a sus necesidades.
- Participación y legitimidad de representación en los espacios de decisión y conducción del desarrollo.
- Eficiencia y eficacia en la gestión pública, crear valor social, asumiendo responsabilidades por los recursos incluyendo la sostenibilidad del ambiente.

F. Ciudadanía activa y liderazgo transformador

La concepción universal de ciudadanía está referida a una condición de la persona como sujeto con derechos y deberes e igualdad ante la ley. No obstante, esta concepción formal queda corta al no considerar el hecho que la condición de ciudadano, activo y real, se construye ejerciendo de manera equilibrada sus derechos tanto como sus deberes. Esta condición se manifiesta, por ejemplo, con la participación en procesos y espacios de decisión pública, donde cada ciudadano actúa de acuerdo con intereses y expectativas diferenciadas y, al mismo tiempo, con los intereses colectivos, mediante organizaciones de ciudadanos: Sociedad civil.

El ejercicio de una cultura ciudadana democrática, supone la comprensión y valoración de los derechos propios y de los demás, incluye también la práctica de

⁷ ORTEGA, Manuel. "Institucionalidad democrática y desarrollo sostenible - Perspectiva de la juventud centroamericana" Managua 2014

responsabilidad social, lo cual refleja su real aporte al desarrollo local y mejora de la calidad de vida.

En ese sentido los elementos clave de ciudadanía son:

- La ciudadanía supone existencia de individuos con autonomía, información y capacidad de pensar y decidir con criterio propio.
- Existencia y reconocimiento de derechos civiles, políticos y sociales.
- La posibilidad de ejercer estos derechos.
- La existencia de un sentimiento de pertenencia a una comunidad social y política.
- Existencia de un pacto social que le dé sentido al cumplimiento de las obligaciones ciudadanas y la búsqueda del bien colectivo.
- La capacidad de decidir libremente y participar activamente en los asuntos públicos.
- La capacidad de participar en la riqueza y el bienestar que produce una sociedad.

Por tanto, nuestro aporte está relacionado con el fortalecimiento de una cultura ciudadana democrática con valores, conjugando armónicamente la valoración y respeto de los derechos individuales y del grupo social; que estimule asumir los roles y compromisos con el desarrollo local; y genere condiciones para poner en práctica la responsabilidad social.

Liderazgo transformador⁸ Asumimos este concepto planteado por Baltazar Caravedo, como un objetivo en la formación de las personas, mujeres y varones, con aptitudes para analizar, cuestionar y comprometerse con los procesos de cambio positivos en las personas y su entorno; con la voluntad para renovarse de manera personal; la empatía necesaria para comprender e influir sobre los diversos actores sociales al interior de sus organizaciones y espacios públicos, estableciendo o modificando los patrones de relacionamiento y vínculos entre ellos; la habilidad de facilitar el diálogo y generar colectivamente la energía social constructiva necesaria para motivar la transformación positiva del sentido de sus sistemas sociales. Esto implica, capacidades técnicas y metodológicas, orientadas por una visión política democrática, el respeto por el medioambiente, la equidad socioeconómica y una cultura de paz.

G. Equidad de Género.

Es importante reconocer que mujeres y niñas son víctimas de discriminación y violencia en todo el mundo, por tanto, el objetivo N° 5 de los ODS al 2030 establece “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas la mujeres y niñas”.

El enfoque de género, “Es una herramienta de análisis para examinar la realidad y las relaciones sociales, teniendo en cuenta los roles que desempeñan los hombres y las mujeres, sus múltiples identidades, las oportunidades de acceso y control a los recursos y el grado de poder que ejercen en la sociedad. Nos permite analizar las relaciones de poder y desigualdad entre hombres y mujeres. Brinda evidencias cuantitativas y cualitativas sobre las desigualdades de género en un contexto determinado”⁹

⁸ Caravedo Molinari, Baltazar, “Energía Social y Liderazgo Transformador, a Propósito del ADN de la Sociedad Peruana”, Universidad del Pacífico, Lima 2011

⁹ Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, “Conceptos Fundamentales para la Transversalización del Enfoque de Género”, Lima, diciembre 2017

“Esto implica que cada Estado, sociedad civil, sector privado, hombres y mujeres asuman un compromiso, desde el rol o papel que les corresponde desempeñar, para transformar las relaciones y desigualdades de poder existentes hacia la generación y establecimiento de condiciones idénticas para el ejercicio pleno de los derechos de mujeres y hombres”¹⁰.

Igualdad de género es un principio jurídico referido a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños”, en tanto que la Equidad de Género es un componente ético que tiene el propósito de asegurar una igualdad real en campos diversos como la participación política de las mujeres, el acceso a la educación, el acceso a mercados de trabajo, reducción de la violencia de género y la incidencia política para promover normas que garanticen la equidad de género¹¹.

Equidad implica una voluntad política de invertir para crear valor público y generar las condiciones necesarias que permitan disminuir y eliminar las barreras que obstaculizan el acceso, de sectores vulnerables de población, a condiciones de vida digna, en sus dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales, de tal manera que hombres y mujeres de todas las edades, condiciones y posiciones tengan iguales oportunidades para disfrutar de ella.

H. Cultura de paz y prevención de conflictos

La presencia de conflictos sociales de diversos tipos en el entorno, nos desafía a incluir como enfoque de trabajo la “Transformación de Conflictos y Cultura de Paz”.

La transformación del conflicto es una forma de comprender y asumir los conflictos sociales como oportunidades para crear procesos de cambio constructivo, como lo señala Lederach: “La transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivo que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas.”¹²

Esto nos lleva a un mayor análisis de los actores sociales, sus relaciones, roles, intereses y posiciones (sociales, económicas, políticas, ambientales), que nos permita una mayor comprensión de la naturaleza de los conflictos y definir el rol que CEDEPAS Norte debe asumir. En consecuencia, decidimos aportar para que la población objetivo desarrolle capacidades para resolver sus conflictos mediante el diálogo y la negociación, sobre la base de la información necesaria, en el marco de una cultura de paz, en este marco debemos tomar en cuenta que:

- El conflicto es un fenómeno normal y dinámico dentro del contexto social en que vivimos.
- A pesar de su carácter destructivo, el conflicto tiene el potencial para generar cambios sociales constructivos; dependiendo del manejo que se le dé, el conflicto tendrá efectos negativos o positivos para la sociedad.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/igualdad-de-genero/>

¹² Lederach, Jhon Paul, “El Pequeño Libro de la Transformación del Conflicto” Iglesia Cristiana Menonita de Colombia, Bogotá 2009

- Basados en el diálogo podemos romper los patrones de violencia, analizando el tipo de relaciones entre actores sociales y el contexto en cual surgen los conflictos, podemos encontrar los elementos que sustentan la violencia, así como los puntos de encuentro de intereses, y los espacios para generar cambios positivos, creando nuevas conexiones entre los grupos en conflicto.
- En el análisis del conflicto, no detenerse sólo en las manifestaciones de violencia, sino explorar sus raíces y causas, buscando mediante el diálogo y la negociación ir creando estructuras que posibiliten una paz sostenible a largo plazo.
- Es importante desarrollar capacidades en las personas y grupos en conflicto, facilitando el empoderamiento para encontrar sus propias respuestas y alternativas de cambio y transformación del conflicto, a nivel interpersonal, intergrupal y en las estructuras sociales involucradas.
- Tener creatividad e iniciativa, no imponer modelos preestablecidos, por el contrario, cada comunidad debe mirar a sus propios recursos y procesos y generar sus propias dinámicas de acuerdo a su contexto y necesidades

I. Gestión de Riesgos y adaptación al cambio climático

Frente a las amenazas del cambio climático, es de suma importancia que la sociedad reconozca y valore los riesgos a los que está expuesta en relación con su medio ambiente y, en consecuencia, asuma acciones de prevención, formule políticas, estrategias, planes y ejecute acciones tendientes a reducir, controlar los riesgos existentes y evitar los nuevos. Este enfoque promueve la reducción de riesgos de desastres, especialmente a través de la disminución de vulnerabilidades, basándose en acuerdos sociales y el fortalecimiento de la institucionalidad.

Una planificación adecuada debe motivar la modificación de conductas individuales y colectivas, las que influirán en las esferas social y económica del territorio. Se construyen sobre las características particulares de cada territorio local y debe ser aceptado por la población para ser sostenibles. Básicamente está orientada a:

- Entender y estimar los cambios en periodos de mediano plazo (10 a 15 años), analizando información histórica del comportamiento del clima.
- Gestionar los riesgos actuales.
- Identificar vulnerabilidades en el territorio y su evolución histórica.
- Organizar participativamente un plan de adaptación al Cambio Climático.
- Realizar un análisis integrado considerando las dimensiones políticas, sociales y económico - productivas.
- Realizar un análisis transversal, que compromete diversos sectores en las acciones resultantes.
- Incidir para la medición de la huella de carbono según criterios estipulados por el MINAM (Ministerio del Ambiente)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO / CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

1) Determinación del horizonte de análisis externo y alcance de la actuación

El Plan Estratégico Institucional en términos de tiempo abarca el periodo quinquenal 2022 – 2026; en cuanto a su alcance geográfico, el ámbito de acción del CEDEPAS Norte, actualmente corresponde a las regiones de: Cajamarca, La Libertad, Piura, Lima Norte y

Ancash, en las cuales tiene presencia efectiva. En perspectiva CEDEPAS Norte ha desarrollado el posicionamiento y las competencias suficientes para abordar oportunidades y ejecutar programas y proyectos en las diversas regiones del país a nivel nacional.

2) Contexto y tendencias actuales en curso en el entorno local, nacional y global

A. Dimensión social.

Pandemia de COVID 19, constituye un factor a escala global que ha impactado modificando sustantivamente el escenario nacional y los espacios de nuestro ámbito regional de acción, afectando tanto la salud como la situación económica de las familias, generando impactos y secuelas especialmente de poblaciones vulnerables, ampliando brechas y desigualdades en la sociedad local y regional. La situación de pandemia no será superada en el corto plazo y está generando nuevas demandas sociales, nuevas formas de relacionamiento, que apuntan al afianzamiento del uso de tecnologías digitales (comunicación, bancarización, virtualización de las transacciones, nuevas formas de realizar alianzas, trabajo remoto, realización de eventos virtuales, etc.) por lo que, se requiere considerarla en la agenda institucional y realizar las acciones necesarias para diseñar nuevas estrategias de acción de cara a esta realidad.

Conflictos socio ambientales. Aún en contexto de pandemia los casos de conflictos sociales se han mantenido inclusive en incremento, en julio del 2021 se registraron 137 conflictos activos y 58 latentes¹³ siendo los más numerosos los de tipo socioambiental y más del 60% vinculados con la minería. Aunque la mayoría se registran en regiones del centro y sur del país, en el norte las demandas de las comunidades se mantienen latentes y en fases de negociación con las empresas, incluyen temores de afectación de recursos naturales especialmente el agua, demandas de oportunidades económicas para la población, especialmente empleo e inversiones en proyectos de desarrollo para las comunidades. En la costa, en 2020 fueron relevantes los conflictos en torno al régimen laboral que involucra tanto a los gremios de productores agrarios de empresas agroexportadoras como a los trabajadores agrícolas. Temas que deben ser analizados y atendidos con responsabilidad para reducir los riesgos de conflictividad latentes en las regiones.

Violencia contra la mujer. Vivimos una tendencia creciente de agresión a la mujer, situación que se agravó durante el periodo de confinamiento que hemos vivido durante el 2020 y 2021, además que, la economía de las familias se vio fuertemente afectada, también se incrementaron los casos de violencia contra mujeres, niñas y adolescentes, especialmente de zonas vulnerables, donde la situación obligó a permanecer junto con sus agresores. Un rasgo importante de esta situación es que la mayoría de casos corresponden a mujeres extranjeras venezolanas.

¹³ Defensoría del Pueblo, Reporte de conflictos sociales N° 209, julio 2021

B. Dimensión Política.

La intensidad de las sucesivas crisis políticas e institucionales en el Perú, en el último quinquenio indican que podríamos encontrarnos ante el agotamiento de un ciclo de nuestra historia¹⁴. La actual administración del Estado -en sus primeras semanas de gobierno- intenta conciliar su visión y querencias de transformación social con la realidad de un país complejo, insertado en cierta medida en la globalización y con compromisos internacionales que limitan el campo de maniobra de un reformismo inmediateista. Todo esto, en medio de una aguda crisis de la caja fiscal por la baja en la recaudación y gastos de la pandemia. Una pérdida de empleo que aún no ha podido ser recuperada y un alza del costo de vida que golpea la economía popular.

Escándalos regionales de corrupción que azotaron duramente al Perú, como el caso Lava Jato, así como destapes de redes de corrupción nacional dentro del sistema de administración de justicia, caso “Cuellos Blancos del Puerto”, han mermado la confianza y legitimidad de nuestras principales instituciones y han tornado a la corrupción en el principal problema nacional.

Percepción de una democracia deteriorada, si bien hemos tenido momentos de alta conciencia ciudadana, mostrada a través de protestas públicas contra estos hechos de corrupción, dando cuenta del hartazgo de la ciudadanía, en particular de la juventud, que llegan a levantar consignas como “que se vayan todos”, poniendo en evidencia la falta de legitimidad de nuestras autoridades.

Las cifras del último trimestre del 2020 el 67% de hogares piensa que la democracia es mala o muy mala¹⁵. El descrédito del Congreso de la República, del Poder Judicial o de los gobiernos municipales es alarmante. La pandemia ha puesto en mayor evidencia la precariedad del Estado peruano para cumplir con uno de sus principales objetivos: salvar la vida de las y los ciudadanos. Tanto el sector salud, como el resto de sectores han sido incapaces de avanzar en un verdadero proceso de modernización pública.

Movimientos y movilizaciones sociales, se han desarrollado en los últimos años mostrando que muchos eventos han tenido desenlaces inesperados por la fuerza de la presión social mostrada en las calles. Casos ejemplares fueron el rechazo a la “Ley Pulpín” que movilizó a los jóvenes en diversas regiones del país hasta lograr de la derogación de la norma; de igual manera, se produjo una gran participación de jóvenes como respuesta a la vacancia de Vizcarra, la designación de Merino en Palacio

¹⁴ Para ver un balance del quinquenio 2016-2021, con énfasis en tránsito del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski al de Martín Vizcarra, el cierre del Congreso electo el 2016 y la apertura del nuevo ciclo parlamentario que termina con la vacancia presidencial y el mandato de transición de Francisco Sagasti ver: **Ballón, Eduardo** “¿El agotamiento de un ciclo?” en Perú Hoy N39. Desco. Lima 2021.
https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/CONTENIDO/1412/01_Ball%C3%B3n_PHj21.pdf

¹⁵ INEI aún no cuelga los datos actualizados en versión descargable en PDF. Se puede acceder a la base general del propio portal. Pero sí hay reporte descargable en prensa, ver:
<https://elcomercio.pe/economia/empeora-la-percepcion-de-los-peruanos-en-cuanto-a-gobernabilidad-y-democracia-en-el-pais-tras-la-pandemia-democracia-elecciones-2021-pandemia-desconfianza-noticia/>

y a la represión utilizada por el gobierno; los jóvenes acudieron a las protestas convocados de manera espontánea a través de las redes sociales. Estos y otras movilizaciones son expresiones de las demandas de los jóvenes por un cambio hacia formas de hacer política con mayor tolerancia, inclusión y democracia.

La ausencia de una verdadera reforma del Estado y estancamiento del proceso de descentralización, Glave y Ballón (2021) analizan los principales cuellos de botella de la descentralización entre los que destacan: superposición de funciones entre niveles de gobierno nacional, regional y local; ausencia de mecanismos estables de coordinación intergubernamental e intersectorial; limitado proceso de planeamiento, sin mandato sobre la asignación presupuestal y desconectado de procesos territoriales; vaciamiento de contenido y efectividad de espacios y mecanismos de participación ciudadana; y alta corrupción local y regional. Todos estos problemas han restado efectividad al proceso de descentralización y no han permitido que desde los espacios locales se consolide la institucionalidad democrática.

C. Dimensión Económica / Agro y dinámicas económicas en el Norte Peruano

La política económica trata de inducir el crecimiento sin contar con un norte claro y sin el apoyo de la inversión privada y su enorme peso en la economía nacional, que hace más necesaria la búsqueda de sumas y consensos. Los sectores económicos con mayor peso nacional son la minería y petróleo, así como la agroexportación, sin menoscabo del comercio y los servicios como el turismo, creadores de mucho empleo y derrama económica.

En los territorios regionales de acción del CEDEPAS Norte, es la agricultura y la ganadería las que mueven sus economías en términos de empleo, pero son la minería y los servicios las de mayor peso en esas economías. Comercio y turismo destacan como roles productivos dinamizadores de muchas regiones. En el mediano plazo, sin tener muy claro el horizonte por parte del gobierno, salvo un enorme esfuerzo innovador y diversificador, aún sin visos de realidad, el país seguiría dependiendo de los sectores que actualmente lideran el crecimiento y empleo.

La reactivación económica es de vital importancia y debe ser priorizada tanto en la centralidad limeña como en los territorios regionales y locales. Pero aún no se manifiesta este proceso, que junto con la lucha contra la pandemia deberían constituir la ‘columna vertebral’ de la actual administración del Estado. Esto ha conllevado a un preocupante ‘piloto automático’ en lo económico con impacto en la postergación de la recuperación del empleo.

Impacto de la pandemia COVID 19 en la economía. En el periodo 2020 – 2021 afectó a nivel global y sus consecuencias se sienten en la esfera nacional y regional, impactando fuertemente en los diferentes sectores, especialmente en los/as pequeños/as productores/as agrarios, las micro y pequeñas empresas de bienes y servicios, los negocios de turismo, artesanía, acuicultura, actividades de construcción y minería, en mayor o menor medida fueron afectadas disminuyendo los ingresos y el empleo. La necesidad de implementar nuevos protocolos ha elevado los costos de

producción y de transacción, a la vez que redujo las demandas del mercado. Esto ha generado cambios en los procesos, pero a la vez ha puesto en evidencia las brechas en aspectos de inclusión financiera, como de servicios digitales, que se han convertido ahora en prioridad. En tal medida los gobiernos, locales, regionales y nacional, han establecido medidas orientadas a la contención, estabilización y reactivación de la economía en cada uno de sus niveles.

La llamada ‘Segunda Reforma Agraria’ (SRA), que desde nuestro punto de vista debería llamarse ‘Cruzada Nacional por la Agricultura Familiar’, evitará un nombre disociador en un tiempo que debería ser de alianzas. En realidad, se trata de elementos permanentes de la política agraria (salvo algunos enfoques originales), que ahora se presentan con alta prioridad política. Sin embargo, el presupuesto aprobado no refleja tal prioridad. Por lo que de implementarse esta SRA, por ejemplo, un esfuerzo para estimular la formación de agroindustrias, podrían generarse círculos virtuosos en esos territorios.

Las regiones como los territorios locales tienen en sus planes concertados de desarrollo, las prioridades a las cuales dedicar sus esfuerzos. En resumen, será la lucha contra la pandemia y la reactivación económica. Y por cada sector, existe una lista de proyectos de inversión para crear eficiencias y nuevas actividades que creen valor y empleo como los roles productivos agroindustria, turismo y gastronomía, energías renovables, servicios ecosistémicos e industrias culturales y creativas, entre otros.

Crisis del sector agrario. En el actual contexto de crisis notamos un fuerte debilitamiento del estado, en el sector Agricultura se han designado cargos con funcionarios sin experiencia. El estancamiento del proceso de descentralización afecta a la agricultura que muestra un rezago, especialmente en las regiones con alta ruralidad. Un problema generalizado es la limitada información para la toma de decisiones en el Sector agricultura, sobre productos, su origen, producción en regiones, mercados, precios, especialmente para cadenas de valor de tipo tradicional que representa un alto porcentaje de productores de pequeña agricultura familiar. Asimismo, no se gestiona adecuadamente las relaciones de producción en sistemas orientados a la agroindustria y agroexportación en costa, donde se vienen generando conflictos entre las empresas y los trabajadores en torno a políticas salariales.

Predominio de sistemas de agricultura familiar, Individualismo y baja productividad.

El campo se encuentra más fraccionado, entre los dos más recientes Censos Agropecuarios (CENAGRO) aumentó el número de UA en 496 mil (1994-2012). La productividad de los cultivos y crianzas es otro de los rezagos. Rendimientos en campo bajos, limitada oferta de bienes y servicios al campo, mínima inversión en insumos, comercialización obsoleta con mermas altas, precios en finca mínimos y débil infraestructura de acopio y almacenaje (mercados mayoristas y minoristas). Esta información es relevante considerando que este sector de agricultura es la que provee entre el 70% y 80% de los alimentos a la población, a nivel nacional. Un análisis minucioso a los datos sobre la agricultura familiar nos muestra que 722,937 productores/as conforman lo que se llama la AF de subsistencia ‘crítica’, esto es, que

sufre de carencia de agua de riego y de semillas certificadas. Esto equivale a 33.5% del total de productores experimentan ese rezago tan crítico.

Alto peso porcentual de pocos cultivos tradicionales, que se comercializan como materia prima sin diferenciación. La concentración del agro en pocos cultivos, muchos de ellos con cosechas poco diferenciadas (comodities o materias primas sin diferenciación, negociadas por precio), trae consigo grandes anomalías en el agro nacional. La agricultura familiar está ‘atada’ al mercado nacional fresco. La dependencia a siete cultivos es evidente: los maíces ocupan el 15% del área nacional sembrada, arroz 12% y papa casi 10%, esto es, cuatro cultivos ocupan el 37% del área. Y sumando café, cacao y quinua (19%) se llega a 56% (con datos de 2019). Y sin agroindustria que procese excedentes, peor aún para los sistemas de agricultura familiar (el total es de 3,534,684 hectáreas).

Sistemas de comercialización obsoletos, en desmedro de la economía de productores y productoras de la pequeña agricultura familiar con bases de datos desactualizadas. Se requiere de nuevos sistemas de distribución de alimentos, moderno, con sistemas informáticos que conecten mercados con productores. La agricultura familiar, ampliamente mayoritaria en superficie de siembra y número de unidades agropecuarias y agricultores, carece de información accesible y confiable (idealmente una red informática y georreferenciación de valles productores, volúmenes en proceso y enviados a mercados, precios, ciudades intermedias y centros de acopio), entre otros bienes públicos. Como base para el sistema agroalimentario, es necesario mejorar las condiciones de comercialización, realizando incidencia para que los productores tengan lugar en mercados urbanos.

Variables económicas inciertas, En la actual coyuntura existe una baja de la capacidad adquisitiva en la población, se requiere afianzar las estrategias de reactivación económica para recuperar el consumo. Esto implica un buen manejo de inversiones y gasto público. Se espera que con el levantamiento de las restricciones y el paso a las relaciones presenciales se mejore tanto el poder adquisitivo como las dinámicas productivas.

Potencial de la biodiversidad para el desarrollo agrario. Potencial importante para el Perú. Un adecuado manejo de este factor ofrece capacidad de posicionamiento frente a las tendencias del mercado internacional. Sin embargo, requiere acciones planificadas de inversión en capacidades para la generación de empleo rural y especialmente en Sierra, incluye investigación, innovación y emprendimientos, vinculados con alta tecnología y a identificación de nuevos roles productivos como el caso de las proteínas de las menestras.

Inicio de experiencias piloto de implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) y la Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR), en Cajamarca, La Libertad y Trujillo. Espacios de articulación público – privada, Estado, Empresas, Academia y Sociedad Civil para desarrollar iniciativas de innovación social

y tecnológica para la competitividad de los territorios regionales. como primer paso se vienen realizando diagnósticos de oportunidades y priorización de cadenas de valor, a fin de canalizar recursos para su desarrollo. Cajamarca: café, cacao, lácteos, maíz morado / La Libertad: calzado, textil, metal mecánico, quinua, lácteos y papa. En Piura, en proceso de priorización.

Promoción de las cadenas de valor, existe un interés mayor para analizar y caracterizar las cadenas de valor en cada una de las regiones, esta iniciativa facilita la comprensión de las actividades agropecuarias en relación con su entorno, local, regional, nacional y global. La identificación de los tipos de cadenas de valor nos permite precisar su potencial, sus fortalezas y brechas que se requieren superar para aprovechar las oportunidades en el mercado. Una tipología que ayuda en este trabajo es la siguiente:

- **Las cadenas tradicionales.** Aquellas con alto uso de tierras, empleo y ocupación, mayormente en cultivos y ganadería de pequeños productores en sistemas de agricultura familiar, orientación al consumo y mercados locales; generan alto impacto social en el territorio regional.
- **Cadenas Emergentes.** Tienen un alto potencial comercial nacional y de exportación. Las áreas dedicadas y el número de productores involucrados son todavía reducidos. Pero, tienen un mayor dinamismo comercial, con importantes nichos de mercado identificados y en incremento. Requieren mejorar tecnologías e innovar para mayor calidad de sus productos a fin de posicionarse en los mercados especiales con mayores posibilidades de rentabilidad.
- **Cadenas ‘Promisorias’.** En base a productos con alto potencial de mercados especializados, pero, en base al desarrollo de nuevos elementos tecnológicos de investigación e innovación que requieren el uso intensivo del conocimiento para aprovechar sus contenidos básicos o principios bio activos en rubros de industrias químicas, farmacéuticas, alimentarias o nutracéuticas.

Potencial de la agricultura orgánica, tiene importantes nichos de demanda “comer sano” es una tendencia creciente, especialmente en el extranjero, EEUU y Europa, pero, en el Perú el mercado no paga la diferencia. Implica que se asuma el control de calidad para evitar rezagos de insecticida en alimentos. Ciudadanía es también el derecho a comer sano

Agricultura familiar y economía circular. Aprovechamiento de residuos mediante diseño de nuevos productos, prácticas de reciclaje vinculadas con emprendimientos o industrias creativas de tipo artesanal con productos utilitarios.

Uso de las TICs en promoción agraria para sistemas de agricultura familiar. En el contexto de pandemia el uso de las tecnologías de comunicación e información han tenido un auge inesperado, desde la educación en línea, la telemedicina, hasta el incremento de los negocios por internet. Igualmente, se requiere adecuar y ampliar su utilización en el campo de la agricultura, incorporando aplicaciones para los

procesos productivos, como para la comercialización, negociaciones y pagos, facilitando la trazabilidad en toda la cadena de valor.

D. Dimensión Ambiental

Emisión de gases de efecto invernadero (GEI) En un balance general, la emisión de gases de efecto invernadero en el Perú representa el 0.5% de la emisión mundial, no es un contribuyente significativo en la emisión de GEI en el calentamiento global, y su incremento nacional tiene explicación en el incremento de su crecimiento económico de baja calidad y su naturaleza primaria basada en la extracción de materias primas y bajo desarrollo tecnológico en las actividades ganaderas que es la que más contribuye proporcionalmente a la emisión de GEI.

Vulnerabilidad frente al cambio climático, la mayor frecuencia de impactos sobre la agricultura de los factores asociados al cambio climático (eventos climáticos extremos) intensifican los procesos de degradación de los ecosistemas y contaminación ambiental.

Según MINAM la gran diversidad de climas del Perú conlleva a la necesidad de tener un amplio sistema de observación y monitoreo del clima, que ayude con la toma de decisiones y la planificación del riesgo. Sin embargo, es un hecho verificable que no se registran organizaciones de productores o empresas, ni siquiera los organismos ejecutivos del sector agrario que tengan como herramienta fundamental de sus planificaciones y acciones operativas la información generada por SENAMHI, debido a la inadecuada presentación de la información y no respuesta a la demanda específica de las organizaciones productivas del sector agrario, que es precisamente el más vulnerable a los desafíos que implican las nuevas condiciones del cambio climático.

Vulnerabilidad de las fuentes de agua y reducción de su disponibilidad, con el Retroceso de reservorios naturales de agua, entre los últimos 30 y 40 años se ha perdido aproximadamente 43% de la superficie glaciar a nivel nacional. Se estima que los glaciares por debajo de los 5 000 m.s.n.m. habrán desaparecido entre los años 2020 - 2030 (Andina, 2013). Dada la vulnerabilidad de las fuentes de agua, se reduce su disponibilidad de distintos usos esenciales para el bienestar de la población, tales como el consumo humano —95 % de la población peruana utiliza el agua que proviene de zonas altoandinas (PNUD, 2013)—, el riego de la agricultura alimentaria y para la generación de energía.

Adicionalmente, con esta situación aumenta el riesgo a desastres para las poblaciones ubicadas en las zonas altoandinas dada la formación de nuevas lagunas por el derretimiento glaciar y la consecuente ocurrencia de probables aludes (PNUD, 2014).

Incremento de ocurrencia de enfermedades (por aumento de la temperatura), La malaria en nuestro país, es endémica en algunas regiones, especialmente en la selva.

Entre el 2009-2014, se han notificado 248,060 casos de malaria, de los cuales el 77,1% (191,174), de los casos son notificados por el departamento de Loreto. En el año 2015, el vector está presente en 20 regiones del país y en más de 385 distritos, es decir en el periodo de una década, casi el doble de distritos infestados. Para este mismo año (SE52); Piura concentraba el 52.1 % del total de casos de dengue y el 38.7 % de casos se concentraron en las regiones de Tumbes, La Libertad, Lambayeque, Junín y Loreto.

Además, enfermedades que dejaron de estar presente por mucho tiempo en diversos territorios (rabia, peste, entre otras) pueden reemerger e incluso emerger en zonas donde nunca antes tuvieron presencia. Otras patologías relacionadas a las que es necesario prestar atención son las enfermedades cardiovasculares derivadas de las olas de calor, las enfermedades mentales y la desnutrición, enfermedad diarreica e intoxicaciones derivadas del impacto del cambio climático en la disponibilidad de alimentos (MINSA, 2016).

Vulnerabilidad en cuencas, el evento de lluvias extremas del 2017 puso en evidencia que la gestión integral de cuencas a pesar de tener 50 años de haberse institucionalizado (Gallardo et al. 1994), ninguna de las importantes cuencas de todos los departamentos costeros con intensiva actividad agropecuaria, agroindustrial y urbana mostraron estar gestionadas o manejadas integralmente, pues todas sufrieron daños de inundación con la pérdida de producción agropecuaria y su infraestructura

Fenómeno de El Niño Oscilación Sur factor de vulnerabilidad, el evento recurrente EL NIÑO (ENOS) es el factor climático determinante de la vulnerabilidad de la economía a nivel nacional y particularmente en el norte peruano. Al afectar severamente al agro afecta a todo el encadenamiento de actividades que de él dependen; transporte, insumos, servicios (técnicos, financieros, públicos) distribución y expendio de alimentos, procesamiento y otros más. Es la temperatura del mar frente a la costa norte peruana el factor determinante para la ocurrencia de lluvias intensas en toda esta región.

Este verano (2021) las condiciones climáticas son menos amenazantes que en 2017, sin embargo; la amenaza principal es la creada por la incompetencia de los “reconstructores”, pues resulta que el actual umbral de inundación de 1,900 m³/sg (COER-Piura. 2019) significa que con el 60% del caudal del 2017 ahora nos inundamos, es decir; no se avanzó, sino que se dieron varios pasos atrás.

Esto evidencia la existencia de un sistema extra técnico desde hace más de una década, que impide la implementación de las respuestas ingenieriles disponibles para reducir la vulnerabilidad de las sociedades de Piura y que por el contrario tiene como resultado actual el INCREMENTO de la VULNERABILIDAD de Piura ante la ocurrencia de fenómenos climáticos súbitos propios del cambio climático.

Presentación de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) (2018) como herramientas de incidencia y guías de acciones para compromisos internacionales. Para hacer frente al cambio climático se plantean como compromisos de adaptación 24 medidas alrededor de cuatro componentes: i) Suelos; ii) Sistemas productivos agropecuarios; iii) Cadenas de valor, cuya población potencial corresponde a los pequeños y medianos productores(as) agropecuarios(as); y, iv) Agua para uso agrario.

Aprobación de la Ley Marco sobre Cambio Climático (2018). Obliga la incorporación de medidas de adaptación y mitigación del cambio climático en el proceso de planificación del desarrollo nacional. Incorpora elaboración de estrategias regionales y locales de CC y medidas de adaptación.

3) Identificación de oportunidades y amenazas

Con las características del contexto presentadas en punto anterior identificamos las siguientes oportunidades y amenazas para el CEDEPAS Norte:

A. Las Oportunidades:

Cuadro Nº 4: Oportunidades para el CEDEPAS Norte

oportunidades	Tendencia (1)	Nivel de impacto (2)	Oportunidad de producto, servicio, mercado, beneficio o función que se puede aprovechar
1) Crisis política y debilitamiento de la institucionalidad democrática	creciente	Alto	Formación y afianzamiento de espacios de diálogo y concertación para promover la institucionalidad democrática. Centros de formación en política y ciudadanía.
2) Demandas de transparencia y lucha contra corrupción pública	creciente	Alto	Capacitación y asesoría en veeduría ciudadana e incidencia política
3) Estancamiento del proceso de descentralización	permanece	Medio	Promover mecanismos estables de coordinación intergubernamental e intersectorial.
4) Incremento de la movilización social ante asuntos de interés nacional o regional	creciente	Alto	Mayor Incidencia política, innovación social y fortalecimiento de organizaciones y nuevas formas de participación ciudadana.
5) Desmantelamiento e ineficacia de espacios y mecanismos de participación ciudadana	permanece	Alto	.
6) Incremento de población en grupos de jóvenes	creciente	Medio	Programas de formación política y económica con sectores juveniles.
7) Programas para reducir brechas de género	creciente	Alto	Acciones coordinadas con programas estatales, para implementar proyectos orientados a la reducción de brechas de género
8) Crisis en el sector agrario causa rezago en zonas de alta ruralidad	permanece	Alto	Incidencia política, elaboración de agendas propias para promover y difundir experiencias piloto de desarrollo de cadenas de valor en sistemas de PAF
9) Predominio de sistemas de pequeña agricultura familiar	permanece	Alto	Diseñar y validar propuestas integrales de gestión productiva y ambiental con PAF, según tipologías (subsistencia, intermedia, consolidada). En contexto de CC.
10) Precarios sistemas de información y comercialización agropecuaria	permanece	Medio	Articular bases de datos, gestionar información especializada adoptando sistemas informáticos innovadores adecuados a desafíos de monitoreo de producción, comercialización y negociación de la producción regional.

11) Promoción de cadenas de valor por tipos, con demandas tecnológicas y de gobernanza específicas	creciente	Alto	Metodologías de análisis y planificación para el desarrollo de cadenas de valor, según tipos y demandas específicas. Definir oferta de tecnología CITE, promover modelos de organización y gobernanza de CV
12) Economía familiar afectada por crisis económica y pandemia, en zonas rurales y sectores excluidos	creciente	Alto	Articular programas de: Reactivación económica / promoción de emprendimientos, Seguridad alimentaria y gestión de la biodiversidad,
13) Demandas por propuestas y proyectos de desarrollo para comunidades en entornos de actividad minera, en diversas regiones del país	creciente	Alto	Afianzar competencias con posibilidades de asumir trabajos en otros territorios en diversas regiones del país; en alianza con empresas mineras u otras con interés en desarrollo rural.
14) Demandas de productos orgánicos y tendencias de consumo de alimentos saludables y vinculados con la biodiversidad	creciente	Alto	Fortalecimiento y difusión de sistemas de producción orgánica, aprovechamiento de la biodiversidad, valor agregado integrando oferentes de servicios de conocimiento y tecnologías especializadas.
15) Uso de TICs y servicios en línea en familias, educación, telemedicina, negocios, productores	creciente	Alto	Desarrollar habilidades para incorporar TICs y tecnologías digitales en promoción del desarrollo, en diversos programas.
16) Vulnerabilidad de familias y actividades agrarias, ante factores asociados al cambio climático	creciente	Alto	Incidencia política, promoción de espacios de coordinación y formulación de propuestas, alineadas con las NDC y ley marco sobre CC / Planificación de riesgos / biodiversidad / adaptación al CC. Promover, articular sistemas de información, observación y monitoreo del clima.
17) Vulnerabilidad de las fuentes de agua y reducción de su disponibilidad para consumo y riego	creciente	Alto	Servicios de asesoría para la gestión de cuencas, técnicas de siembra y cosecha de agua, tecnología de riego, identificación de vulnerabilidades y planes de gestión de riesgos

(1) En disminución, permanece, creciente. (2) Alto, medio, bajo

B. Las Amenazas

Cuadro N° 5: Las amenazas para el CEDEPAS Norte

Principales amenazas que presenta el entorno para el CEDEPAS Norte	Tendencia (1)	Nivel de impacto	Amenazas sobre los objetivos, productos o servicios que brinda el CEDEPAS Norte
1) Inestabilidad e incertidumbre política	Creciente	Alto	Reducción de inversiones, incertidumbre en las políticas de comercio exterior
2) Debilitamiento del Estado, funcionarios sin experiencia	Creciente	Medio	Falta claridad en políticas de desarrollo, limitaciones para establecer alianzas y acuerdos concertados
3) Desaceleración de la economía	Creciente	Alto	Afecta a sectores de PAF, incremento de costos, recesión económica, variabilidad de precios, baja capacidad de consumo en la población
4) Limitado compromiso e involucramiento de gobiernos subnacionales	Se mantiene	Alto	Alta discrecionalidad de autoridades, estilos cerrados y populistas, impide adecuada articulación de actores,
5) Retrocesos en políticas de participación ciudadana	Se mantiene	Alto	Alta discrecionalidad de autoridades subnacionales, limita contenido y efectividad de espacios y mecanismos de participación ciudadana
6) Fuerte presencia de informalidad económica	Se mantiene	Medio	Limita la aplicación adecuada de las normas, escapa del control administrativo y genera inseguridad para los trabajadores
7) Crimen organizado, narcotráfico y economías ilegales (contrabando, tráfico de tierras, delitos ambientales, minería ilegal, corrupción de gobiernos	Creciente	Medio	Genera ambientes de inseguridad y desconfianza entre actores sociales, debilita la institucionalidad y gobernanza del territorio, polariza la sociedad.

subnacionales, candidatos con denuncias penales)			
8) Impactos de la pandemia en la economía, espacios de participación ciudadana y otras interacciones entre actores sociales	Se mantiene	Alto	Limita acciones en campo, incrementa riesgos de muerte en la población, impacta en las actividades económicas, toma prioridad en las políticas y decisiones, afecta las estrategias y formas de trabajo participativo.
9) Incertidumbre ante el cambio climático y amenaza latente del Fenómeno de El Niño (FENOS)	Creciente	Alto	Genera riesgos para actividades agrícolas, vulnera la infraestructura productiva, alta incidencia en sistemas de PAF, impacta en la biodiversidad
10) Industrias con prácticas negativas que afectan al medio ambiente	Se mantiene	Medio	Ecosistemas sufren degradación, pérdida de los factores de producción (suelos, agua, bosques)
11) Reducción de fondos de fuentes de cooperación internacional	Creciente	Alto	Limita los recursos para proyectos, especialmente en áreas de gobernabilidad y medio ambiente.
12) Conflictos sociales en zonas con actividad minera y agroindustria	Creciente	Alto	Contradicciones entre los intereses y valores de los actores sociales en un territorio (población, Estado, Empresas) limita posibilidades de concertación.
13) Violencia contra la mujer	Creciente	Alto	Reduce participación de la mujer.

(1) permanece, creciente / (2) alto, medio, bajo

C. Determinación de los factores externos claves

Son los indicadores exógenos con fuerte incidencia en el grado de atractivo del entorno en relación con el objetivo principal del CEDEPAS Norte. Indispensables de considerar para el logro de las metas y objetivos de la organización. en ellos se combina de manera específica tanto las oportunidades que favorecen, como las amenazas que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.

Cuadro N° 6: Los Factores Externos Clave

	Factores externos clave	Área relacionada
1)	Crisis política, corrupción y debilitamiento de la institucionalidad democrática	Gobernabilidad
2)	Limitado compromiso e involucramiento de gobiernos subnacionales	Gobernabilidad
3)	Predominio de pequeña agricultura familiar y Crisis en el sector agrario causa rezago en zonas de alta ruralidad	Economía
4)	Demandas de proyectos de desarrollo rural en diversas regiones del país	Economía
5)	Promoción de cadenas de valor por tipos, con demandas tecnológicas y de gobernanza específicas	Economía
6)	Economía familiar afectada por crisis económica y pandemia, en zonas rurales y sectores excluidos	Social / economía
7)	Incremento de casos de violencia contra la mujer	Social
8)	Pandemia de COVID 19 amenaza latente, no es controlada	Social
9)	Vulnerabilidad de familias y actividades agrarias, ante factores asociados al cambio climático	Ambiental
10)	Reducción de fondos de fuentes de cooperación internacional	Ambiental

D. Conclusiones del análisis externo

El entorno actualmente es bastante inestable, podemos caracterizarlo como de alto riesgo, pues presenta abundantes amenazas, pero estas pueden ser a la vez oportunidades para desarrollar estrategias de respuesta a favor de sectores de población vulnerable. El CEDEPAS norte, inicia el nuevo periodo con factores externos que condicionan su accionar y frente a los cuales debe afianzar sus competencias y estrategias a las demandas de la sociedad en un nuevo contexto, a fin de cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

CEDEPAS Norte requiere diseño de estrategias en atención nuevas demandas sociales y formas de relacionamiento frente al nuevo contexto. Comenzando por afianzar relaciones interinstitucionales y su rol de negociación e incidencia política, especialmente en un trabajo con mayor intensidad en torno al fortalecimiento de la democracia y el ejercicio de derechos ciudadanos de participación y vigilancia, necesarios para afrontar la situación de crisis política y corrupción en espacios públicos.

De igual manera, incluir estrategias para sumarse de manera efectiva a los procesos de reactivación económica, afrontando de manera creativa los impactos de la pandemia y desestabilización económica, mostrando manejo de información y presentando experiencias aplicables como propuesta para superar la crisis del sector agrario y contribuir a reformar la agricultura familiar (Segunda Reforma Agraria), con propuestas definidas según la tipología de cadenas de valor, con énfasis en aquellas que predominan en las regiones de su ámbito, cadenas de valor tradicionales, pero, incluyendo también esquemas para el trabajo con cadenas emergentes y promisorias en base a la biodiversidad, la innovación y acercamiento a las entidades oferentes de servicios de conocimiento e investigación.

En este marco, cobra importancia la especialización en conceptos, metodologías y tecnología, del equipo técnico en el manejo de enfoques transversales, como economía circular, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático, afinando tecnologías de siembra y cosecha de agua, uso de tecnología digital en la promoción del desarrollo y sistemas de comunicación con la población objetivo.

4) Diagnóstico Interno y nivel competitivo

A. Los desafíos del CEDEPAS Norte

A partir de las propuestas de los equipos, se han sistematizado y ordenado los desafíos para el próximo período, en 10 aspectos fundamentales:

Cuadro Nº 7: Los Desafíos para el CEDEPAS Norte

Los Desafíos	Acciones propuestas
<i>(1) Consolidar el rol articulador en los espacios de intervención</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse en articulador efectivo de la “cuádruple hélice” de los territorios rurales urbanos • Consolidación del rol de articulación interinstitucional.
<i>(2) Desarrollo, articulación conceptual y operacionalización, de enfoques y líneas temáticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalizar los enfoques de género y el enfoque multicultural en los programas institucionales. • Incorporación del enfoque de economía circular como medida para lograr competitividad y la adaptación al cambio climático. • Fortalecer estrategias para desarrollar el enfoque multiactor frente a demandas del territorio en aspectos de género, cambio climático y cadenas de valor.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar metodologías para trabajar economía circular y eco innovación
<p>(3) <i>Adecuación y transformación digital de los procesos organizativos, de trabajo y servicios institucionales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la reducción de brechas digitales. • Adoptar nuevas estrategias para responder a las demandas de servicios digitales. • Optimización de recursos institucionales mediante el uso de tecnologías innovadoras.
<p>(4) <i>Construcción de Agenda propia para la incidencia política</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de agenda institucional para el desarrollo territorial • Promover espacios de incidencia para la agroindustria artesanal rural. • Desarrollo de cadenas promisorias desde la PAF sostenible.
<p>(5) <i>Afianzamiento de propuestas de intervención institucional, con perspectiva nacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para mejorar eficiencia en el uso de los recursos hídricos en la PAF • Consolidar la innovación social y tecnológica como estrategia transversal de las intervenciones institucionales. • Desarrollo de metodologías de transferencia de tecnología para contextos complejos. • Fortalecer el talento local para responder a las demandas del territorio.
<p>(6) <i>Estructurar y afianzar la función de investigación tecnológica y de generación de información calificada sobre campos críticos del desarrollo regional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y difusión de la información. • Desarrollar la investigación y producción científicas de publicaciones de corte social y tecnológico.
<p>(7) <i>Asegurar la gestión eficiente y el desarrollo homogéneo de los Objetivos Institucionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir logros, posicionamiento, financiamiento • Fortalecer liderazgo estratégico institucional
<p>(8) <i>fortalecer capacidades del equipo gerencial y operativo, en enfoques y líneas temáticas de interés institucional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación, pasantías, especialización
<p>(9) <i>Mayor definición conceptual y estratégica de los "territorios" de intervención</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación, criterio de definición, rol de CEDEPAS Norte en la dinámica regional, apuesta institucional, innovación social, alianzas estratégicas, producción de conocimiento e información.
<p>(10) <i>Estrategia de financiamiento que asegure la sostenibilidad y viabilidad de la Misión:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura financiera, tamaño del financiamiento, nuevas fuentes, compromisos

B. Identificación de las Fortalezas y brechas

a) Fortalezas instaladas

Cuadro Nº 9: Las Fortalezas instaladas del CEDEPAS Norte

FORTALEZAS IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS	
(1)	CEDEPAS Norte ha logrado un posicionamiento importante en espacios regionales de concertación, con reconocimiento por su presencia continua y capacidad de propuesta.
(2)	Capacidad para establecer alianzas estratégicas con otros actores de los territorios impulsando el trabajo con enfoque multiactor (Estado, Empresa, Academia, Sociedad Civil)
(3)	Acreditación y operación como Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica Privado - CITE Agropecuario CEDEPAS Norte. aporta manejo especializado de aspectos, técnicos, organizacionales y de mercado
(4)	Unidad de Servicios de Desarrollo Empresarial (USDE) operativa y eficiente
(5)	Equipo de profesionales multidisciplinario con experiencia reconocida en promoción del desarrollo rural, con énfasis en la pequeña agricultura familiar
(6)	Experiencia de trabajo con enfoque de cadenas de valor, impulsando iniciativas de transformación y valor agregado, desde la pequeña agricultura familiar (PAF) en diversas regiones.
(7)	Capacidades para asesoría en gestión de organizaciones empresariales con modelos cooperativos para pequeños productores y sistemas de producción orgánica
(8)	Cuenta con política institucional de género y avances en la transversalización del enfoque con trabajos de empoderamiento de mujeres en los territorios de acción.
(9)	Conocimientos, metodologías y experiencias en defensa de derechos de la mujer
(10)	Nueva generación de colaboradores facilita la adopción de nuevas tecnologías tanto a nivel de gestión interna o administrativa, como externo o gestión operativa.
(11)	Experiencias de investigación e innovación con universidades del ámbito de trabajo, con resultados en el uso integral de productos
(12)	Experiencia en gestión de recursos hídricos, manejo de técnicas y experiencia en siembra y cosecha de agua para sistemas agropecuarios de PAF
(13)	Experiencias en la implementación de agendas y prácticas para la adecuación o mitigación ante eventos de cambio climático en procesos productivos con enfoque de gestión de riesgos.
(14)	Prácticas de sistematización y difusión de resultados, con publicaciones y producción de información
(15)	Participación activa como agente de desarrollo en espacios de incidencia para la generación de políticas públicas.
(16)	Capacidad y habilidad para la formulación e implementación de proyectos de desarrollo rural, productivos y de posicionamiento comercial con sectores de PAF, en diversos territorios a nivel nacional

Fuente y elaboración: Talleres de trabajo del equipo de planeamiento estratégico del CEDEPAS Norte

b) BRECHAS, los elementos o fortalezas que debemos desarrollar para cumplir los desafíos y aprovecha oportunidades

Cuadro Nº10: Brechas identificadas en el CEDEPAS Norte

BRECHAS IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS	
(1)	Enfocar el trabajo en los territorios de acción, precisando el rol estratégico del CEDEPAS Norte con la construcción de agendas propias definiendo hitos clave en el tiempo.
(2)	Afianzar el liderazgo en la gestión estratégica de los equipos de Dirección política y gerencial del CEDEPAS Norte.
(3)	Fortalecer estrategias y mecanismos para la gestión financiera.
(4)	Mejorar e innovar las estrategias para la incidencia política.
(5)	Fortalecer estrategias y mecanismos para la continuidad de acciones emprendidas (normas, políticas, regulaciones) frente a los riesgos en la sostenibilidad de espacios de concertación y organizaciones
(6)	Afianzar el manejo de temas de gobernabilidad, democracia, y equidad de género en el equipo.
(7)	Desarrollar conocimientos y habilidades en los equipos humanos para implementar integralmente en los proyectos enfoques de economía circular, adaptación al cambio climático.
(8)	Fortalecer habilidades para la investigación e innovación, diseño de proyectos en función de lineamientos de fuentes financieras, incluyendo trabajo a nivel de patentes y propiedad intelectual.
(9)	Afianzar capacidades para ofrecer soporte especializado, con equipos técnicos, metodologías y planes de capacitación, asesoría técnica, para proyectos de desarrollo rural, innovación y transferencia tecnológica, en diversas regiones del país
(10)	Especialización en la adopción de tecnologías digitales y TICs en las diversas áreas de trabajo: incidencia, vigilancia; producción, comercialización, negociación, trazabilidad; monitoreo de proyectos ambientales.
(11)	Afianzar los roles y optimizar el potencial del CITE y la USDE en las estructuras del CEDEPAS Norte.
(12)	Afianzar capacidades en tecnologías de gestión de los recursos hídricos en el marco de adaptación al cambio climático
(13)	Desarrollar habilidades, metodologías y tecnología para gestión de información especializada, en relación con los programas del CEDEPAS Norte.
(14)	Afianzar instrumentos y metodologías propias a partir de la sistematización de las experiencias, generando nuevos conocimientos.
(15)	Implementar estrategias para el desarrollo de talentos locales con la debida certificación de competencias.
(16)	Limitaciones para incorporar estrategias de economía circular

Fuente y elaboración: Talleres de trabajo del equipo de planeamiento estratégico del CEDEPAS Norte

C. Factores internos clave

Cuadro Nº 11: Los Factores Internos Clave del CEDEPAS Norte

	Factores internos clave	Área relacionada
1)	CEDEPAS Norte ha logrado un posicionamiento importante en espacios regionales de concertación, mostrando habilidad para establecer alianzas estratégicas con enfoque multiactor (Estado, Empresa, Academia, Sociedad Civil)	Fortalecimiento institucional / Integral

2)	Enfocar el trabajo en los territorios de acción, precisando el rol estratégico del CEDEPAS Norte con la construcción de agendas propias y definiendo hitos temporales	Fortalecimiento institucional / integral
3)	Acreditación y operación como Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica Privado - CITE Agropecuario CEDEPAS Norte; aporta manejo especializado de aspectos, técnicos, organizacionales y de mercado.	Económico
4)	Experiencias de investigación e innovación para nuevos productos agropecuarios con universidades del ámbito de trabajo, con resultados en el uso integral de productos	Económico
5)	Capacidades para asesoría en gestión de organizaciones empresariales con modelos cooperativos para pequeños productores de PAF y sistemas de producción orgánica	Económico
6)	Contar con política institucional de género y avances en la transversalización del enfoque con trabajos de empoderamiento de mujeres en los territorios de acción.	Social
7)	Experiencias en la implementación de agendas y prácticas con enfoque de gestión de riesgos, para la adecuación o mitigación ante eventos de cambio climático, vinculados con procesos productivos.	Ambiental
8)	Capacidades para implementar tecnologías de gestión de los recursos hídricos en el marco de adaptación al cambio climático	Ambiental
9)	Unidad de Servicios de Desarrollo Empresarial (USDE) operativa y eficiente, con proyección y capacidad para ofrecer servicios de planificación, asesoría técnica, capacitación e implementación de proyectos de desarrollo rural en diversas regiones del país	Fortalecimiento institucional
10)	Especialización en la adopción de tecnologías digitales y TICs en las diversas áreas de trabajo: incidencia, vigilancia; producción, comercialización, negociación, trazabilidad; monitoreo de proyectos ambientales.	Fortalecimiento institucional

D. Determinación de la competencia estratégica del CEDEPAS Norte

Las competencias estratégicas o “talentos clave” son las capacidades o competencias más importantes de la organización, resultado de la utilización inteligente de los recursos con los que se cuenta y la aplicación del conocimiento específico, acumulado, que en consecuencia se traduce en la característica que distingue o diferencia a nuestros productos o procesos, metodologías o tecnología particular; son nuestras fortalezas más importantes que hacen posible nuestro posicionamiento institucional como entidad de desarrollo al servicio de la sociedad. En CEDEPAS Norte se ha definido como:

La **habilidad para generar procesos de innovación de tipo social y tecnológico en los territorios de acción**, esta característica está vinculada con la fortaleza que señala un equipo de profesionales multidisciplinario con experiencia reconocida en **promoción del desarrollo con enfoque territorial (DTR)** considerando de manera integral, aspectos de **infraestructura productiva, como del fortalecimiento institucional**.

Esta competencia se traduce en experiencias exitosas, en el campo social y político, promoviendo nuevas formas de relacionamiento entre población y autoridades, entre diversos actores sociales públicos y privados. En el campo económico, con productores y productoras agrarios se estimulan nuevos modelos organizativos, redes empresariales y cooperativas con enfoque de economía social y solidaria. En el campo tecnológico en alianza

con la academia se incentiva la investigación e innovación con adecuaciones y mejoras de procesos y productos, en cadenas de valor, avanzando a eslabones de transformación y valor agregado y comercialización a niveles de mercados nacionales y de exportación. Asimismo, se incluyen prácticas de adecuación al cambio climático con enfoque de gestión de riesgos. En un contexto de crisis económica e impactos por la pandemia del COVID 19 se han asimilado tecnologías digitales en programas de capacitación, asesoría técnica y la promoción del desarrollo en general.

E. Conclusiones del análisis interno:

El CEDEPAS Norte al iniciar el nuevo periodo presenta un conjunto de factores internos positivos que lo colocan en una posición estratégica fuerte y competitiva, a pesar del entorno de riesgo, sus fortalezas permiten afrontar la situación con ventajas para seguir cumpliendo su rol de promotor como agente del desarrollo, con capacidad para articular acciones con otros actores sociales de los territorios de acción. Su experiencia, el desarrollo de propuestas con enfoques claros, metodologías y tecnología para el desarrollo, le permiten abrir su oferta de servicios en diversas regiones a nivel nacional. Entre los principales factores destacan:

- Habilidad para adecuar las propuestas de desarrollo a las tendencias y demandas condicionadas por el entorno, asimilando los cambios, incorporando enfoques, ayudando a la población para aprovechar oportunidades que se presentan como nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos mercados.
- Capacidades para realizar proceso de incidencia en autoridades y funcionarios públicos a nivel local, regional y nacional
- Capacidad para establecer relaciones positivas con otros actores sociales de los territorios del ámbito de trabajo, especialmente con aquellas entidades que fortalecen el trabajo institucional y comparten los mismos valores, principios, enfoques y desafíos. Lo cual nos permite optimizar recursos, ampliar el impacto y crear mayor valor social para la población objetivo.
- Experiencias previas y manejo de metodologías para promover el ejercicio de ciudadanía a la población
- Competencias para promover y facilitar procesos de innovación y transferencia tecnológica a organizaciones de productores/as de pequeña agricultura familiar y MIPYMES rurales.
- Conocimientos y experiencias para brindar asesoría especializada en procesos de asociatividad y modelos cooperativos para organizaciones de productores.
- Dominio de conocimientos y metodologías para elaborar propuestas (proyectos) y brindar servicios para el desarrollo aplicando criterios de calidad, eficiencia, eficacia y transparencia. Brindando confianza a nuestros clientes y/o población objetivo.
- Experiencias previas en proyectos, metodologías y tecnologías para implementar prácticas de optimización del recurso agua y prevención de riesgos ante amenazas del cambio climático.
- Contar con la acreditación de CITE agropecuario y con la Unidad de Servicios de Desarrollo Empresarial, junto con la experiencia y capacidades técnicas y de gestión administrativa, le permiten plantear una proyección nacional y aprovechar oportunidades para establecer alianzas, formular propuestas y realizar trabajos de promoción del desarrollo en otras regiones del país.

5. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CEDEPAS NORTE

1) El objetivo Central

CEDEPAS Norte contribuye con la reducción de la pobreza rural en los territorios de actuación, promueve prácticas democráticas de transparencia en la gestión pública y fortalece procesos de transformación productiva e institucional.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones
Promover prácticas democráticas	“Conjunto de espacios y mecanismos (consulta, deliberación y decisión) donde los ciudadanos y ciudadanas pueden incidir y decidir sobre asuntos públicos de su incumbencia, más allá de la actividad propia de los representantes	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios y colectivos interinstitucionales • Veeduría e incidencia política • Participación de ciudadanos, hombres y mujeres, en instancias de toma de decisiones
Transparencia en la gestión pública	“Es un mecanismo que mediante la información veraz, oportuna y sistemática acerca del ejercicio de la función pública en materia económica y fiscal, evita el mal uso de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso en el ejercicio de dicha función. Además, mediante la transparencia se fortalece y promueve la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos”. (MEF)	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información sobre la gestión y uso de recursos públicos • Capacidades y mecanismos para la transparencia en instancias de gobierno local y regional
Contribuir con la reducción de la pobreza rural	Brindar oportunidades a sectores vulnerables para mejorar sus condiciones de vida de sectores de población rural, incrementando su productividad, generando mejores ingresos y empleos, facilitando la articulación a mercados inclusivos y sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo digno e ingresos • Negocios y articulación comercial • Mejoras en condiciones de vida de la población
Fortalecer procesos de transformación productiva e institucional	Proceso de transformación productiva e institucional en un territorio, con la finalidad de reducir la pobreza rural, articulando la economía del territorio con mercados dinámicos. Consiste en la construcción social del entorno, en base a sus potencialidades económicas e iniciativas de los actores del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de cadenas de valor • Innovación tecnológica • Nuevos productos innovadores en el mercado • Gobernanza de las cadenas productivas • Políticas y normas para incentivar la producción y negocios

2) Los Objetivos Estratégicos

1) Objetivo Estratégico 1

CEDEPAS Norte promueve el ejercicio de ciudadanía, la participación, y la afirmación de la institucionalidad democrática en los territorios de actuación.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Promueve el ejercicio de ciudadanía y participación	Conjunto de espacios y mecanismos (de consulta, deliberación y decisión) donde los ciudadanos y ciudadanas pueden incidir y decidir sobre asuntos públicos de su incumbencia, más allá de la actividad propia de los representantes.	Ejercicio de ciudadanía y derechos humanos	1) Nº de hombres y mujeres que conocen y hacen ejercicio de sus derechos ciudadanos 2) Nº de hombres y mujeres representantes de organizaciones de sociedad civil, participando activamente en colectivos para la participación ciudadana e incidencia política
Afirmación de la institucionalidad democrática	“El conjunto de normas jurídicas, entidades del poder público y funcionarios que intervienen, para la satisfacción y cumplimiento de los derechos y garantías del ser humano en sus relaciones con el Estado y los particulares”. La institucionalidad es el puente que comunica a la sociedad, el Estado, el mercado y los ciudadanos, determina las reglas del juego que garantizan certidumbre a las actividades privadas, sociales y públicas”.	Concertación inter Institucional	3) Nº de espacios de concertación en los que CEDEPAS Norte ha incidido para la aprobación de propuestas relacionadas con la democracia y el desarrollo de los territorios de actuación
Gobernanza y transparencia	“La gobernabilidad es un proceso permanente de concertación entre el gobierno y la sociedad civil, para lograr acuerdos político- sociales en el marco de respeto de normas e instituciones reguladoras de las relaciones entre los individuos” “Es un mecanismo que mediante la información veraz, oportuna y sistemática acerca del ejercicio de la función pública en materia económica y fiscal, evita el mal uso de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso en el ejercicio de dicha función” (MEF	Transparencia y servidores públicos	4) Nº de organizaciones o espacios de vigilancia a la gestión pública municipal y regional promovidos y en actividad 5) Nº de funcionarios y líderes locales hombres y mujeres, a nivel regional y local que desarrollan competencias relacionadas con buen gobierno y transparencia

2) Objetivo Estratégico 2

CEDEPAS Norte fomenta, de forma colectiva y concertada, acciones orientadas a la toma de conciencia de actores sociales y el desarrollo de resiliencia del territorio, ante las amenazas y riesgos del cambio climático.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Toma de conciencia de actores sociales ante amenazas y riesgos del cambio climático	Comprensión de los riesgos y los efectos del cambio climático, que motivan en la sociedad actitudes y comportamientos para afrontar los riesgos y amenazas del cambio climático	Sensibilización ante riesgos y amenazas generadas por el cambio climático	1) Nº de hombres y mujeres, en los territorios estratégicos, que reciben información y toman conciencia de los riesgos y amenazas de cambio climático
Resiliencia del territorio ante los efectos del cambio climático	Capacidad de un sistema para resistir las perturbaciones del cambio climático, prevenir, adaptarse y recuperarse manteniendo sus funciones de manera oportuna y eficaz, en función de prácticas y planes de gestión de riesgos	Incorporación de medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático	2) Nº de unidades productivas que asumen medidas de adaptación y mitigación, ante el cambio climático.
		Incremento de capacidades de siembra, cosecha y eficiencia en el uso del recurso hídrico	3) Nº de unidades productivas agrarias que implementan prácticas e infraestructura gris y verde para incrementar su capacidad de siembra, cosecha y eficiencia en el uso del recurso hídrico

3) Objetivo Estratégico 3

CEDEPAS Norte impulsa el incremento de los niveles de ingresos de los productores agrarios, contribuye a la reducción de la pobreza y mejora de condiciones de vida en los territorios de actuación

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Contribuye a reducción de la pobreza y mejora de condiciones de vida	Brindar oportunidades a sectores vulnerables para mejorar sus condiciones de vida de sectores de población rural, incrementando su productividad, generando mejores ingresos y empleos, facilitando la articulación a mercados inclusivos y sostenibles.	<p>incremento de nivel de Ingresos</p> <p>Incremento de empleos</p> <p>Incremento de rentabilidad de productores agrarios</p>	<p>1) Nº de productores agrarios hombres y mujeres, que incrementan sus ingresos entre el 10% y 30% en los territorios de actuación</p> <p>2) Nº de organizaciones de productores agrarios que incrementan la productividad de sus cadenas de valor entre 10% y 30% y se articulan con mercados dinámicos</p> <p>3) Nº de organizaciones de productores agrarios que acopian y comercializan al menos el 50% de la producción de sus asociados</p>

Fortalecen capacidades para la innovación social y tecnológica	Desarrollar habilidades para gestionar y generar cambios en los campos tecnológicos y organizacionales. Contar con los recursos para el uso efectivo del conocimiento en realizar adaptaciones tecnológicas que inciden en las mejoras de procesos y productos; así como en metodologías para nuevas formas de relaciones y contratos entre actores de las cadenas de valor.	Innovación y transferencia tecnológica	4) Nº de nuevos productos y tecnologías innovadoras, desarrollados y colocados en el mercado, por organizaciones de productores/as agrarios y MIPYMES del sector agroindustrial rural
--	--	--	---

4) Objetivo Estratégico 4

CEDEPAS Norte consolida su capacidad propositiva regional y nacional, diversifica su financiamiento y desarrolla capacidades profesionales para la sostenibilidad institucional

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Consolida capacidad propositiva regional y nacional	Referida al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, implica claridad en la misión y visión de la organización	Gestión estratégica	1) Nº territorios con planes definidos y proyectos en ejecución 2) Nº nuevos espacios regionales de intervención institucional 3) Nº de investigaciones, sociales, económicas, tecnológicas realizadas
Diversificación del financiamiento	Estrategia clave del plan financiero, para lograr mayor solvencia y crecimiento económico, en base a conseguir distintas fuentes de financiamiento incluyendo la capacidad de generar recursos propios	Fuentes de financiamiento	4) Porcentaje de recursos por tipos de fuentes de financiamiento (diversificar) (entre 25% a 30% por fuente) 5) Incremento de fondos propios en un promedio de 5% anual
Capacidades para la sostenibilidad institucional	Conjunto de habilidades y capacidades fundamentales para realizar actividades de liderazgo, gerencia y negocios Capacidades y habilidades para el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos, orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales	Fortalecimiento de capacidades clave	6) Directoras y directores han conducido la ejecución del PEI con Nº de proyectos anuales financiados y Nº alianzas establecidas 7) Nº de políticas, programas y proyectos institucionales elaborados por profesionales de CEDEPAS Norte (UGE) 8) Nº de hombres y mujeres con capacidad para ejecutar proyectos en las áreas especializadas del CN

6. LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO

CEDEPAS Norte para el logro de sus objetivos estratégicos, ha priorizado un conjunto de estrategias que serán implementadas en base a los criterios y orientaciones brindadas desde la Unidad de Gestión Estratégica; esas son:

6) **Fomento de coaliciones para el desarrollo territorial:**

CEDEPAS Norte ha mostrado siempre la capacidad para establecer relaciones interinstitucionales con actores sociales clave para los procesos de desarrollo de los territorios. Se trata de generar sinergias y alianzas de colaboración entre actores públicos y privados, entendiendo que los desafíos de un territorio deben atenderse en un trabajo multiactor, con participación del Estado, Empresas, Academia y Sociedad Civil, con miras a implementar políticas, programas o proyectos relacionados con los programas estratégicos del CEDEPAS Norte; en función de sus capacidades de aporte al desarrollo y en base a coincidencias de intereses, valores y principios en concordancia con la misión y cultura institucional.

Se busca potenciar diversos espacios de concertación, por ejemplo:

- Las Agencias Regionales de Desarrollo (ARDs), en tanto su consolidación impacta en la gobernanza democrática local, pues se ha avanzado en la priorización participativa de objetivos de desarrollo y cadenas productivas territoriales.
- Las instancias de concertación de lucha contra la violencia a la mujer y el núcleo familiar. En la mayoría de territorios en los que se encuentra CEDEPAS Norte las instancias ya han sido instaladas y han avanzado en la elaboración de instrumentos de gestión (hojas de ruta) y planes de sensibilización.
- Las Mesas de Concertación de Lucha contra la Pobreza en las que CEDEPAS Norte sea miembro. Su trabajo ha servido para el seguimiento de pactos de gobernabilidad con sociedad civil, siendo espacios de seguimiento y también fiscalización de la acción pública.

7) **Incidencia política en diversos niveles y sectores del Estado.**

Consiste en realizar acciones de incidencia política sobre temas de interés para el desarrollo local y regional, buscando el compromiso de las autoridades de gobierno, CEDEPAS Norte trabajará con pequeños productores y productoras, líderes y lideresas sociales, mujeres y jóvenes, haciendo ejercicio pleno de ciudadanía. El propósito es transformar los aprendizajes validados en las experiencias y convertirlas en iniciativas políticas, que faciliten los procesos de desarrollo, en especial de los grupos menos favorecidos o sistemáticamente excluidos.

En cada región y ámbito local, CEDEPAS Norte participa en colectivos interinstitucionales de carácter público – privado, como también de sociedad civil, con los cuales construye plataformas y agendas vinculadas con aspectos sociales, económicos y políticos, realizando acciones de incidencia

8) **Fortalecimiento de capacidades locales.**

Consiste en brindar oportunidades, en grupos clave de la población objetivo, de fortalecer las competencias básicas (conocimientos, metodologías y tecnología, actitudes) para mejorar la gestión de sus organizaciones, a nivel de unidades productivas, mipymes, entidades públicas. Se trata de un trabajo con líderes y lideresas de organizaciones de base, productores y productoras con sus organizaciones, funcionarios hombres y mujeres de entidades de gobierno local, regional, o sectores públicos. En perspectiva del desarrollo institucional y la competitividad del territorio, se orienta a promover o restablecer la confianza entre los actores sociales de los territorios de actuación, públicos y privados, superando el individualismo y la fragmentación de las sociedades e instituciones, evitando o previendo los

conflictos sociales, busca construir puentes y espacios de diálogo en torno a objetivos y visiones comunes de desarrollo del territorio.

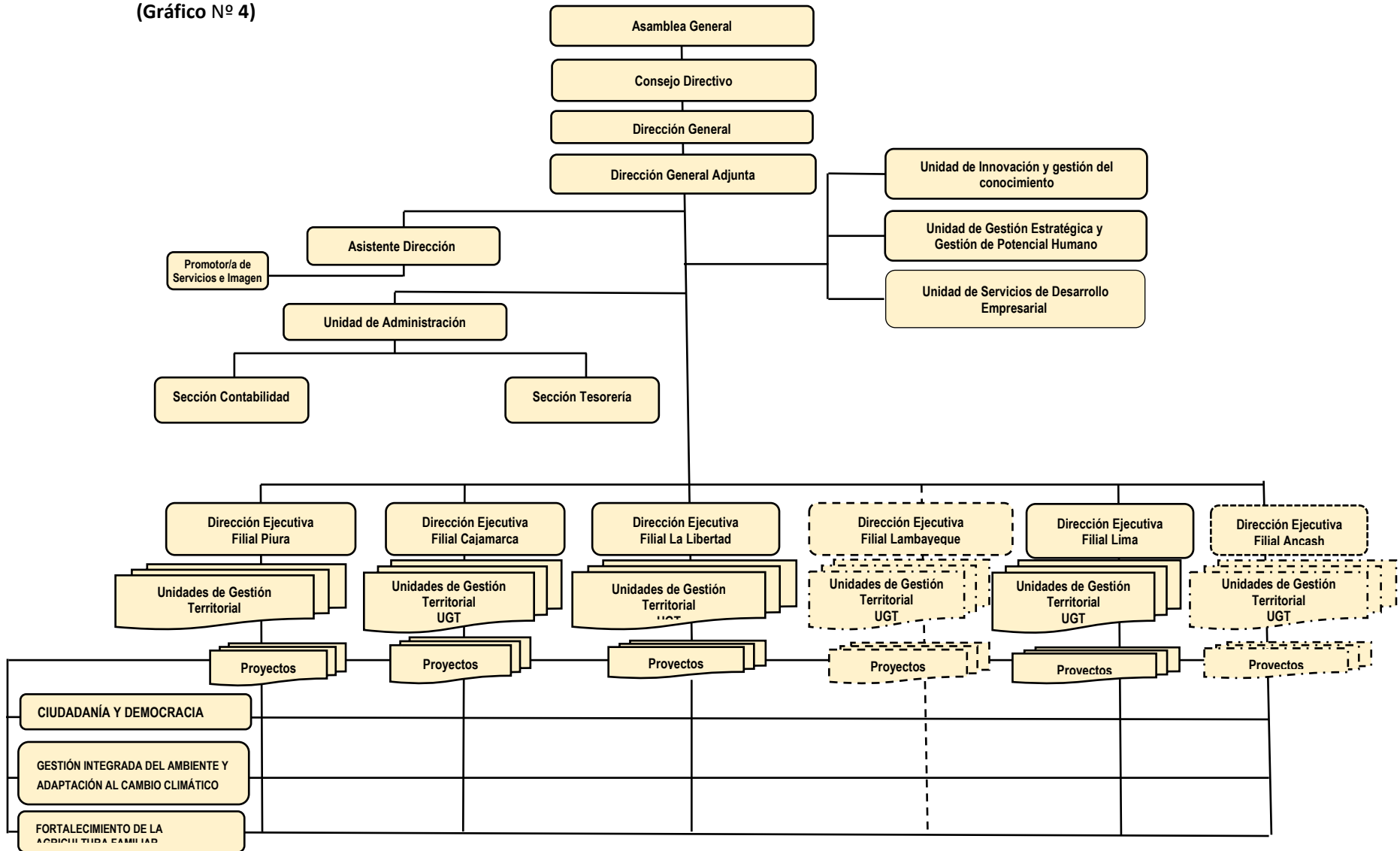
9) **Validación, innovación y réplica de experiencias exitosas.**

Consiste en compartir y replicar en diversas regiones los conocimientos y metodologías aprendidas y validadas en base a las experiencias previas del CEDEPAS Norte, especialmente sobre aquellas innovaciones de tipo social y tecnológico, en diferentes áreas temáticas vinculadas con el desarrollo rural. Esta cualidad será potenciada y aprovechada con mayor eficacia, en base al dinamismo de los grupos temáticos especializados, que deben ser reactivados.

10) **Comunicación y difusión de información**

Se trata de producir y difundir información visibilizando las contribuciones del CEDEPAS Norte al desarrollo de los territorios. Implica el diseño e implementación de un área de comunicaciones con un plan de difusión utilizando diversos medios. Comenzando por motivar y capacitar a los equipos para producir información relevante mediante artículos, ensayos y notas conceptuales; así como, organizar eventos para el debate y difusión, como talleres, seminarios, en torno a temas de interés en las agendas locales, regionales y nacional, a partir de las experiencias obtenidas en los programas y proyectos y ponerlos al alcance en los medios de comunicación, escritos, radio, televisión, redes sociales, internet, etc. El propósito es ampliar la difusión de nuestras experiencias más allá de los ámbitos de intervención directa, a fin de aprovechar mejor las oportunidades.

7. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CEDEPAS Norte
(Gráfico N° 4)



8. EL ÁMBITO DE TRABAJO

1) Definición de Territorios Estratégicos

Actualmente, CEDEPAS Norte tiene presencia en 5 regiones trabajando con proyectos en 13 territorios estratégicos. Sin embargo, no todos estos territorios tienen el mismo nivel de avance, tampoco los procesos de desarrollo son iguales en todos ellos. En un análisis de la situación podemos clasificar los espacios de acción en tres tipos:

- Las UGT identificadas como territorios estratégicos**, con perspectivas de mediano y largo plazo, en las cuales se implementan actividades, buscando impactos correspondientes a los tres objetivos institucionales.
- Espacios de oportunidad específicos con intervenciones piloto**, en los cuales se ejecutan actividades puntuales, especialmente a pedido de empresas privadas y que constituyen experiencias, sin mayor autonomía o margen de acción para ampliar actividades. Eventualmente, alguno de estos espacios podría convertirse en territorio estratégico más adelante.
- Las regiones como espacios de concertación, incidencia y trabajo colaborativo para la innovación y competitividad**. Corresponde a las actividades de participación en colectivos, mesas técnicas, clústeres, o instancias interinstitucionales para el desarrollo regional, donde CEDEPAS Norte es invitado a formar parte y tomar iniciativas con propuestas.

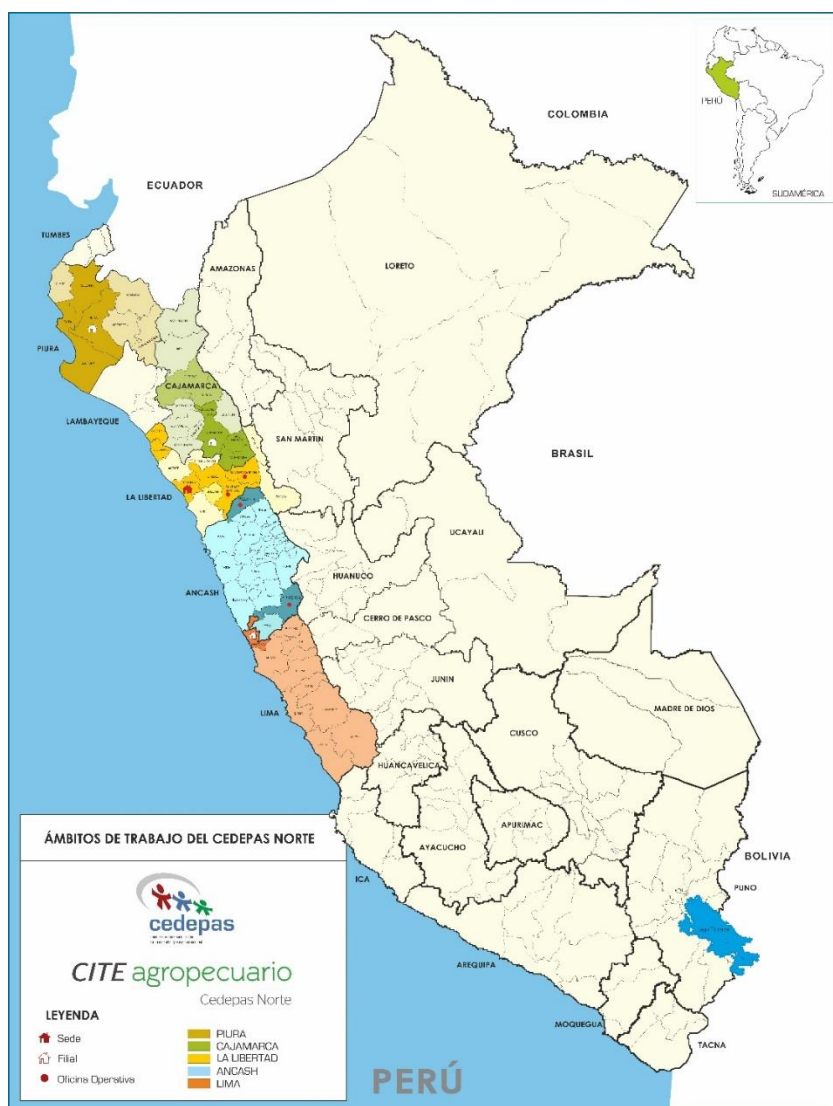
En esta medida es importante realizar un análisis en cada región y UGT para afinar las estrategias de acción y tomar decisión sobre el horizonte temporal, en algunos territorios con mayor éxito debemos continuar hasta consolidar la propuesta. En otros, quizás ya cumplimos nuestra misión o no hay mayores perspectivas de éxito y será mejor organizar un retiro metódico. otros pueden ser nuevos territorios con potencial para iniciar un trabajo institucional con mejores condiciones. En **Anexo 2** incluimos la propuesta de Matriz de criterios para el análisis de los territorios, en cada una de las regiones.

Cuadro Nº 12: Ámbito de trabajo según regiones y tipo de territorios

REGIONES	TERRITORIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN TIPOS			
	Capitales de regiones para articulación e incidencia	Territorios de análisis estratégico		Territorios de oportunidad con perspectiva potencial
		Costa	Sierra	
1. PIURA	1) Piura metropolitana	2) Bajo Chira (Paita - Sullana)		
		3) Bajo Piura (Sechura)		
		4) Medio Piura (Tambogrande)		
2. CAJAMARCA	5) Cajamarca ciudad			Provincias de Chota y Cutervo Corredor central de la región Cajamarca
			6) Corredor Crisnejas	
			7) Hualgayoc	
3. LA LIBERTAD	8) Trujillo metropolitano			

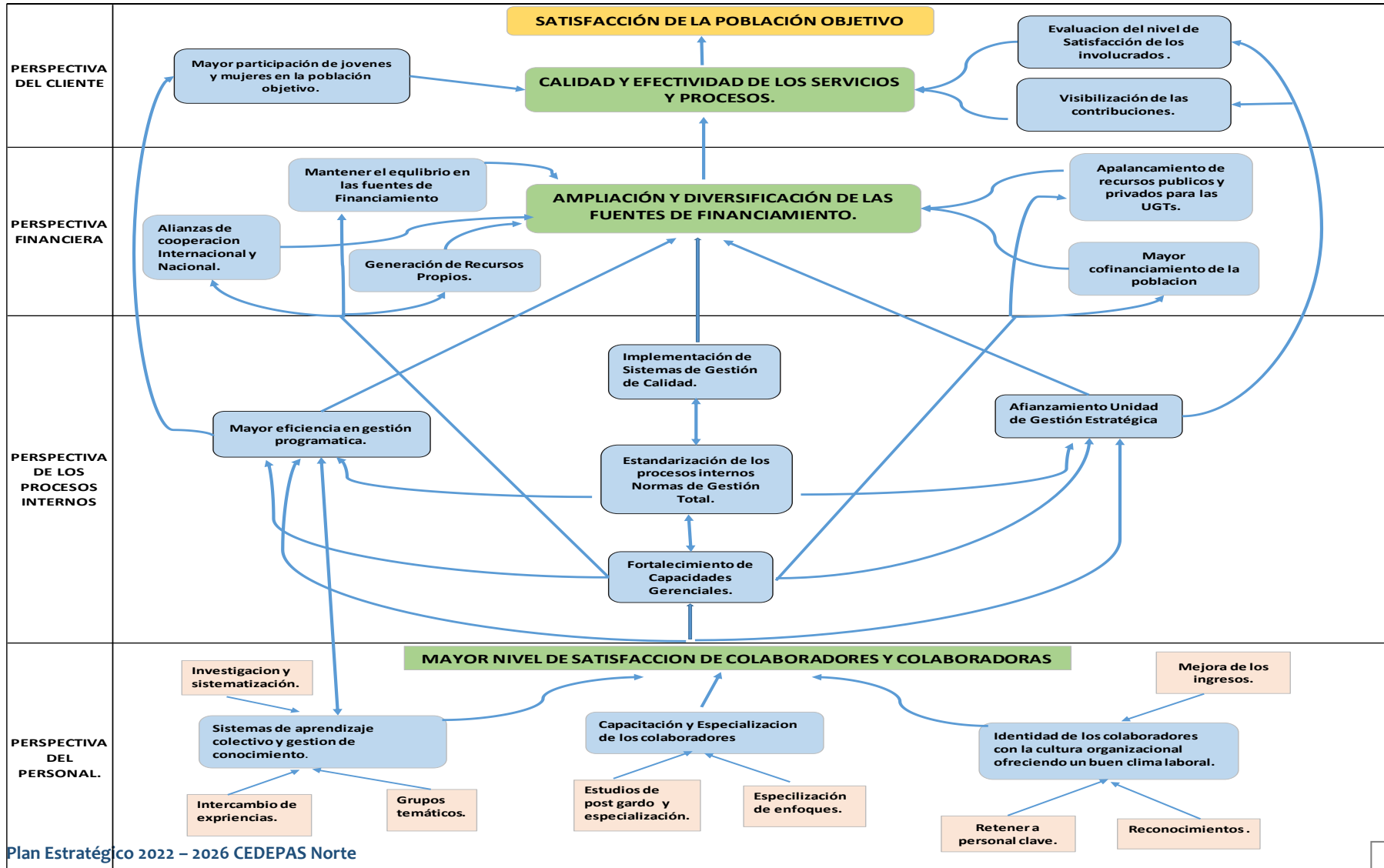
REGIONES	TERRITORIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN TIPOS			
	Capitales de regiones para articulación e incidencia	Territorios de análisis estratégico		Territorios de oportunidad con perspectiva potencial
		Costa	Sierra	
			9) Corredor Cesar Vallejo (Sánchez Carrión, Santiago de Chuco y Otuzco).	Julcán
		10) Valle del Jequetepeque		
4. ANCASH		11) Huarmey 12) Culebras	13) Conchucos	
		14) Fortaleza		
5. LIMA NORTE		15) Barranca		

Mapa N° 1: Mapa de intervención de CEDEPAS Norte



9. PLANIFICACIÓN OPERATIVA
1) TEJIDO DE METAS DEL TABLERO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CEDEPAS NORTE

Gráfico Nº 5: Tejido de metas del tablero de gestión estratégica



10. EL MARCO LÓGICO DEL PEI INSTITUCIONAL

OBJETIVO CENTRAL
<i>CEDEPAS Norte contribuye con la reducción de la pobreza rural en los territorios de actuación, promueve prácticas democráticas de transparencia en la gestión pública y fortalece procesos de transformación productiva e institucional.</i>

Objetivos estratégicos	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Metas por región	Supuestos
Objetivo estratégico 1: <i>CEDEPAS Norte promueve el ejercicio de ciudadanía, la participación, y la afirmación de la institucionalidad democrática en los territorios de actuación</i>	1. Ejercicio de ciudadanía y derechos humanos	1) Nº de hombres y mujeres que conocen y hacen ejercicio de sus derechos ciudadanos 2) Nº de hombres y mujeres representantes de organizaciones de sociedad civil, participando activamente en colectivos para la participación ciudadana e incidencia política.	1) 221 hombres y 356 mujeres. 2) 99 hombres y 82 mujeres representantes de organizaciones de sociedad civil.	1) 314 hombres y 493 mujeres 2) 140 hombres y 104 mujeres representantes de organizaciones de sociedad civil.	Piura: 1) 74 hombres y 153 mujeres 2) 30 hombres y 25 mujeres Cajamarca: a. 60 hombres y 110 mujeres b. 20 hombres y 18 mujeres La Libertad: 1) 100 hombres y 200 mujeres	En Perú a pesar de la inestabilidad política se supera la situación de incertidumbre y las propuestas radicales son controladas, permitiendo prácticas democráticas, participación ciudadana y dinamismo económico.

Objetivos estratégicos	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Metas por región	Supuestos
					2) 60 hombres y 40 mujeres Ancash: 1) 30 hombres y 10 mujeres 2) 10 hombres y 5 mujeres Lima: 1) 50 hombres y 20 mujeres 2) 20 hombres y 5 mujeres	Gobiernos regionales y locales del ámbito de actuación del CEDEPAS Norte con apertura a la concertación pública – privada.
	2. Afirmación de la institucionalidad democrática	3) Nº de espacios de concertación en los que CEDEPAS Norte ha incidido para la aprobación de propuestas relacionadas con la democracia y el desarrollo de los territorios de actuación.	3) 18 espacios de concertación en los que CEDEPAS Norte ha incidido	3) 20 espacios de concertación en los que CEDEPAS Norte ha incidido	Piura: 3) 7 espacios Cajamarca: 3) 4 espacios La Libertad: 3) 7 espacios Ancash: 3) 1 espacio Lima: 3) 1 Espacio	

Objetivos estratégicos	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Metas por región	Supuestos
	3. Gobernanza y transparencia	4) Nº de organizaciones o espacios de vigilancia a la gestión pública municipal y regional promovidos y en actividad. 5) Nº de hombres y mujeres funcionarios y líderes locales, a nivel regional y local que desarrollan competencias relacionadas con buen gobierno y transparencia	4) 10 de organizaciones o espacios. 5) 20 de hombres y 10 mujeres funcionarios y líderes locales.	4) 10 de organizaciones o espacios. 5) 28 de hombres y 12 mujeres funcionarios y líderes locales.	Piura: 4) 3 espacios 5) 6 hombres y 3 mujeres Cajamarca: 4) 3 espacios 5) 5 hombres y 2 mujeres La Libertad: 4) 3 espacios 5) 10 Hombres y 6 mujeres. Lima: 4) 1 espacio 5) 1 hombre y 1 mujer	

Objetivo estratégico	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
Objetivo Estratégico 2:	4. Sensibilización ante riesgos y amenazas generadas por el	1) Nº de hombres y mujeres, en los territorios estratégicos, que reciben	1) 112 de hombres y 59 mujeres	1) 160 de hombres y 97 mujeres.	Piura: 1) 32 hombres y 17 mujeres Cajamarca:	El Perú asume compromisos e implementa la Estrategia Nacional frente

Objetivo estratégico	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
CEDEPAS Norte fomenta, de forma colectiva y concertada, acciones orientadas a la toma de conciencia de actores sociales y el desarrollo de resiliencia del territorio, ante las amenazas y riesgos del cambio climático	cambio climático	información y toman conciencia de los riesgos y amenazas de cambio climático.			1) 25 hombres y 20 mujeres La Libertad: 1) 43 hombres y 30 mujeres. Ancash: 1) 30 hombres y 20 mujeres Lima: 1) 30 hombres y 10 mujeres	al Cambio Climático. Gobiernos Regionales y Locales implementan Ley Marco sobre Cambio Climático (2018), que obliga la incorporación de medidas de adaptación y mitigación del CC en el proceso de planificación del desarrollo nacional Se promueve la incorporación de medidas de adaptación de los NDC en agricultura
	5. Incorporación de medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático	2) Nº de unidades productivas que asumen medidas de adaptación y mitigación, ante el cambio climático.	2) 18 unidades productivas.	2) 25 unidades productivas.	Piura: 2) 5 unidades productivas Cajamarca: 2) 4 unidades productivas La Libertad 2) 11 unidades productivas. Ancash: 2) 3 unidades productivas Lima: 2) 2 unidades productivas	
	6. Incremento de capacidades de siembra, cosecha y eficiencia en el	3) Nº de unidades productivas agrarias que implementan prácticas e infraestructura	3) 8 de unidades productivas agrarias.	3) 11 de unidades productivas agrarias.	Piura: 3) 3 unidades productivas Cajamarca: 3) 2 unidades productivas La Libertad:	

Objetivo estratégico	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
	uso del recurso hídrico	gris y verde para incrementar su capacidad de siembra, cosecha y eficiencia en el uso del recurso hídrico.			4) 4 unidades productivas. Lima: 3) 2 unidades productivas	

Objetivo estratégico 3: CEDEPAS Norte impulsa el incremento de los niveles de ingresos de los productores agrarios, contribuye a la reducción de la pobreza y mejora de	7. Incremento de rentabilidad e ingresos de productores agrarios y MIPYMES	1) N° de productores y N° de productoras agrarios, incrementan sus ingresos entre el 10% y 30% en los territorios de actuación. 2) N° de organizaciones de productores y productoras agrarias que incrementan la productividad de sus cadenas de valor entre 10% y 30% y se articulan con	1) 3588 productores y 1304 productoras agrarios. 2) 39 organizaciones de productores y productoras agrarias. 3) 20 organizaciones de productores y productoras agrarias.	1) 4000 productores y 1500 productoras agrarios. 2) 40 organizaciones de productores y productoras agrarias. 3) 22 organizaciones de productores y productoras agrarias	Piura: 1) 800 hombres y 300 mujeres 2) 9 organizaciones 3) 6 organizaciones Cajamarca: 1) 700 productores y 250 productoras 2) 8 organizaciones 3) 3 organizaciones La Libertad: 1) 1500 productores y 500 productoras. 2) 16 organizaciones/MIPYMES. 3) 7 organizaciones. Ancash:	Políticas económicas facilitan dinámicas productivas regionales y locales, con productores y productoras de pequeña agricultura familiar. Se mantienen programas estatales de financiamiento
--	--	--	--	---	--	---

condiciones de vida en los territorios de actuación		<p>mercados dinámicos</p> <p>3) Nº de organizaciones de productores agrarios que acopian y comercializan al menos el 50% de la producción de sus asociados</p>			<p>1) 30 productores y 15 productoras</p> <p>2) 1 empresa comunal y 2 MIPYMES</p> <p>3) 1 empresa comunal y 2 MIPYMES</p> <p>Lima:</p> <p>1) 182 productores y 82 productoras.</p> <p>2) 2 Organizaciones y 2 MIPYMES</p> <p>3) 2 organizaciones y 1 MYPIME</p>	<p>para proyectos de innovación y competitividad de organizaciones de productores y productoras</p>
	8. Innovación y transferencia tecnológica	<p>4) Nº de nuevos productos y tecnologías innovadoras, desarrollados y colocados en el mercado, por organizaciones de productores agrarios y MIPYMES del sector agroindustrial rural.</p>	<p>4) 20 nuevos productos y tecnologías innovadoras</p>	<p>4) 28 nuevos productos y tecnologías innovadoras.</p>	<p>Piura:</p> <p>4) 5 nuevos productos</p> <p>Cajamarca:</p> <p>4) 4 nuevos productos</p> <p>La Libertad</p> <p>4) 15 nuevos productos</p> <p>Ancash:</p> <p>4) 2 nuevos productos</p> <p>Lima:</p> <p>4) 2 nuevos productos</p>	

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
Objetivo estratégico 4: CEDEPAS Norte consolida su capacidad propositiva regional y nacional, diversifica su financiamiento y desarrolla capacidades profesionales para la sostenibilidad institucional	9. Gestión estratégica	1) Nº territorios con planes definidos y proyectos en ejecución 2) Nº nuevos espacios regionales de intervención institucional 3) Nº de investigaciones, sociales, económicas, tecnológicas realizadas	1) 3 territorios con 2) 9 espacios regionales 3) 5 investigaciones.	1) 7 territorios 2) 9 espacios regionales 3) 7 investigaciones	Piura: 1) 1 territorio 2) 2 espacios regionales 3) 1 investigación Cajamarca: 1) 2 territorio 2) 2 espacios 3) 2 investigaciones La Libertad 1) 2 territorios. 2) 3 espacios 3) 4 investigaciones Ancash: 2) 1 espacio Lima: 2) 1 espacio	Oferta de financiamiento para proyectos de desarrollo, de fuentes estatales y cooperación internacional. Demandas de empresas por servicios especializados y consultorías relacionadas con el desarrollo rural
	10. Financiamiento	4) Porcentaje de recursos por tipos de fuentes de financiamiento (diversificar) (entre 25% a 30% por fuente) 5) Incremento de fondos propios en un	4) 30% promedio por fuente. 5) 5% anual	4) 25% promedio por fuente. 5) 5% anual	Piura: 4) 25% promedio por fuente. 5) 5% anual La Libertad: 4) 25% promedio por fuente. 5) 5% anual	Ofertas de servicios de capacitación y estudios especializados relacionados con temas de interés institucional

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
		promedio de 5% anual			Ancash 4) 5% promedio por fuente. 5) 2% anual Lima: 4) 5% promedio por fuente. 5) 2% anual	
	11. Fortalecimiento de Capacidades clave	6) Directoras y directores han conducido la ejecución del PEI con N° de proyectos anuales financiados y N° alianzas establecidas 7) N° de políticas, programas y proyectos institucionales elaborados por profesionales de CEDEPAS Norte (UGE) 8) N° de hombres y mujeres con capacidad para ejecutar proyectos	6) 13 de proyectos anuales financiados y 15 alianzas establecidas. 7) 3 de políticas, programas y proyectos institucionales elaborados por profesionales de CEDEPAS Norte (UGE) 8) 1 hombres y 1 mujeres.	6) 13 de proyectos anuales financiados y 16 alianzas establecidas. 7) 4 de políticas, programas y proyectos institucionales elaborados por profesionales de CEDEPAS Norte (UGE) 8) 1 hombre y 4 mujeres.	Piura: 6) 3 de proyectos anuales financiados y 3 alianzas establecidas. 7) 1 política. Cajamarca: 6) 3 proyectos anuales y 3 alianzas La Libertad: 6) 5 proyectos y 6 alianzas establecidas.	

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Meta mediano plazo (3 años)	Meta largo plazo (5 años)	Meta por región	Supuestos
		en las áreas especializadas del CN.			7) 2 políticas, programas y proyectos. 8) 3 mujeres. Ancash: 6) 1 proyecto y 2 alianzas Lima: 6) 1 proyecto y 2 alianzas. 7) 1 política 8) 1 hombre y 1 mujer	

11. LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para el logro de sus objetivos estratégicos, CEDEPAS Norte cuenta con cuatro programas estratégicos:

Cuadro Nº 13: Programas y objetivos estratégicos del CEDEPAS Norte.

Nº	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1	CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA	<i>CEDEPAS Norte promueve el ejercicio de ciudadanía, la participación, y la afirmación de la institucionalidad democrática en los territorios de actuación</i>
2	GESTIÓN INTEGRADA DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	<i>CEDEPAS Norte fomenta, de forma colectiva y concertada, acciones orientadas a la toma de conciencia de actores sociales y el desarrollo de resiliencia del territorio, ante las amenazas y riesgos del cambio climático</i>
3	SOSTENIBILIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.	<i>CEDEPAS Norte impulsa el incremento de los niveles de ingresos de los productores agrarios, contribuye a la reducción de la pobreza y mejora de condiciones de vida en los territorios de actuación</i>
4	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	<i>CEDEPAS Norte consolida su capacidad propositiva regional y nacional, diversifica su financiamiento y desarrolla capacidades profesionales para la sostenibilidad institucional</i>

Los Programas Estratégicos y la propuesta de cambio.

Se ha elaborado el Lienzo de propuesta de valor adaptado para la definición de cada uno de los Programas Estratégicos de CEDEPAS Norte:

1) Programa Ciudadanía y democracia

Cuadro N° 14: Lienzo de propuesta de valor Programa Ciudadanía y Democracia

<p>(8) ALIADOS O SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Cooperación internacional • Centros de innovación • Ministerios • ONGDs • Gobiernos sub nacionales • Programas nacionales • Plataformas de segundo nivel • Empresas privadas • Iglesias 	<p>(6) RESULTADOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad civil con capacidades de incidencia • Espacios de concertación ejecutan sus propuestas • Jóvenes y mujeres participan activamente en toma de decisiones • Productores (as) ponen en agenda sus demandas y necesidades • Autoridades y equipos técnicos responden a demandas de la población • Territorios con gobiernos abiertos consolidados 	<p>(1) PROPUESTA DE CAMBIO</p> <p><i>Fortalecer la gobernanza democrática para el ejercicio de ciudadanía en el territorio, generando condiciones de articulación inter institucional e intergubernamental</i></p>	<p>(3) ESTRATEGIAS ACTUALES VIGENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación • Campañas de incidencia • Comunicaciones • Participación e incidencia en espacios de concertación • Liderazgo • Defensoras comunitarias • Uso de TICs 	<p>(2) POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Jóvenes • Poblaciones rurales (especialmente en situación de vulnerabilidad) • Autoridades de gobiernos sub nacionales • Funcionarios (as) • Organizaciones de productores • Líderes y lideresas • Población migrante
	<p>(7) ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de las UGT • Diagnósticos de género • Observatorios de competitividad, transparencia, intervenciones en género • Fortalecimiento de capacidades para el uso de plataformas digitales • Intervenciones comunitarias • Participación en espacios de decisión (PP, CAR, otros) • Agendas públicas /ruta de intervención en el territorio • Coaliciones territoriales • Mapas de poder 		<p>(4) NUEVAS ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificar uso de TICs • Herramientas digitales para vigilancia ciudadana • Metodologías ágiles de innovación • Mejorar herramientas de recolección de datos (ciencia y ciudadanía) • Incorporar enfoque multicultural e intergeneracional • Plantear e incidir en Agendas nacionales • Producir material de formación e información institucional • Laboratorio de innovación social local 	
<p>(9) IDEAS DE PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y vigilancia ciudadana a través de medios digitales y uso de TICs • Escuelas de formación de líderes y lideresas • Movilidad sostenible • Planes de desarrollo concertado y ordenamiento territorial 			<p>(10) FUENTES DE FINANCIAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas • IRI, BID, AECID, GIZ, Fundación FORD • Manos Unidas, Unión Europea, PPM 	

2) Programa Gestión ambiental y adaptación al cambio climático

Cuadro Nº 15: Lienzo de propuesta de valor Programa Gestión Ambiental y Adaptación al Cambio Climático

(8) ALIADOS O SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación internacional • Estado, gobiernos locales y regionales • Empresa privada • Comunidades campesinas y organizaciones de sociedad civil 	(6) RESULTADOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Pequeños productores de agricultura familiar resilientes al cambio climático 	(2) PROPUESTA DE CAMBIO <p><i>Actores sociales toman conciencia y desarrollan en los territorios con capacidad de resiliencia a los efectos del cambio climático</i></p>	(3) ESTRATEGIAS ACTUALES VIGENTES <ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente del agua para uso agrario • Incidencia con autoridades locales y programas nacionales • Propuestas a empresas privadas para prevenir y mitigar impactos del cambio climático 	(2) POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA <ul style="list-style-type: none"> • Población • Productores y productoras agrarias organizados • Autoridades locales y regional
	(7) ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en gobiernos locales y regionales • Capacitación y asesoría a productores agrarios • Capacitación y asesoría a funcionarios públicos • Elaboración de propuestas de responsabilidad social y ambiental para empresas 		(4) NUEVAS ESTRATEGIAS <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de tecnología de precisión para monitorear proyectos ambientales y de adaptación al cambio climático • Incorporación de prácticas de economía circular a la agricultura familiar. • Incorporar metodologías para la recuperación de infraestructura natural • Identificar oportunidades de eonegocios bajo el modelo de cooperativas de jóvenes (emprendimientos sociales) • Adaptación de experiencias exitosas en agroforestería, siembra y cosecha de agua 	
(9) IDEAS DE PROYECTO <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de infraestructura natural • Siembra y cosecha de agua • Promoción de emprendimientos en agronegocios • Consultorías para elaborar diagnósticos ambientales 			(10) FUENTES DE FINANCIAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Cooperación internacional • Programas estatales 	

3) Programa Sostenibilidad y fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar

Cuadro N° 16: Lienzo de propuesta de valor Programa fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar

(8) ALIADOS O SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos regionales y locales • Empresas privadas • Universidades • Estado (Ministerios) • Cooperación internacional 	(6) RESULTADOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ingresos sostenibles • Incremento de productividad • Empoderamiento económico de la mujer • Aplicación de tecnologías de la información (TICs) para el desarrollo organizacional y productivo 	(3) PROPUESTA DE CAMBIO <p><i>Organizaciones de productores desarrollan capacidades y adoptan innovaciones, sociales y tecnológicas, para la autosostenibilidad</i></p>	(3) ESTRATEGIAS ACTUALES VIGENTES <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de investigación básica y aplicada • Enfoque de cadenas de valor emergentes y promisorias • metodología del interaprendizaje 	(2) POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA <ul style="list-style-type: none"> • Familias rurales • Asociaciones y cooperativas de productores • MIPYMES • Comunidades campesinas
	(7) ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Formar gestores rurales para el cambio • Creación y validación de productos innovadores • Identificar nuevos nichos de mercado • Laboratorios de innovación asociativos 		(4) NUEVAS ESTRATEGIAS <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y generar información • Desarrollo de ecoinnovación • Analizar dinámicas comerciales locales • Escalamiento comercial • Articular integrar actores en las cadenas de valor 	
(9) IDEAS DE PROYECTO <ul style="list-style-type: none"> • Productivos / ecoinnóvate • Promoción de la biodiversidad • Fortalecimiento de modelos cooperativos de negocio • Fomento de la agricultura 4.0 • Agritech 			(10) FUENTES DE FINANCIAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • ITP • PROCIENCIA • PROINNOVATE • PINIA • Cooperación Internacional • Empresa privada 	

4) Programa de Gestión Estratégica de la Calidad

Cuadro N° 17: Lienzo de propuesta de valor Programa Gestión Estratégica de la Calidad

(8) ALIADOS O SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación internacional • Entidades de Gobierno (Central, Subnacionales) • Ministerios / Sectores • Colectivos y plataformas • Centros de innovación • ONGDs • Empresas privadas • Gremios empresariales 	(6) RESULTADOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Equipo gerencial competitivo implementa el PEI eficientemente • Políticas, programas y proyectos elaborados por profesionales del CN • Territorios redefinidos con planes y proyectos en ejecución • Equipos profesionales competitivos ejecutan programas y proyectos • Investigaciones realizadas y publicadas • Incremento de recursos y fuentes de financiamiento • Incremento de recursos por fondos propios 	(4) PROPUESTA DE CAMBIO <p><i>Consolidación de la capacidad propositiva regional y nacional del CN, diversificando su financiamiento y fortaleciendo las competencias profesionales para la sostenibilidad institucional</i></p>	(3) ESTRATEGIAS ACTUALES VIGENTES <ul style="list-style-type: none"> • Articulación interinstitucional • Incidencia política • Desarrollo de capacidades • Promoción del desarrollo agrario • Transversalización del enfoque de género 	(2) POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA <ul style="list-style-type: none"> • Equipos Directivos / gerenciales del CEDEPAS Norte • Equipo administrativo • Equipos profesionales y técnicos de los programas estratégicos • Población objetivo
	(7) ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Estratégica Institucional • Fortalecimiento de Capacidades • Gestión financiera 		(4) NUEVAS ESTRATEGIAS <ul style="list-style-type: none"> • Investigación e innovación • Gestión y difusión de la información • Modernización tecnológica 	
(9) IDEAS DE PROYECTO <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión financiera • Redefinición de territorios de actuación • Agendas de desarrollo institucionales por territorio 			(10) FUENTES DE FINANCIAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación internacional • Programas estatales • Empresas privadas 	

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ RESUMEN DE LAS FASES EVOLUTIVAS DEL CEDEPAS NORTE.

FASES	PROYECTOS REPRESENTATIVOS	TEMAS CLAVE / ÉNFASIS EN EL DESARROLLO	ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES	MODELOS DE ORGANIZACIÓN ASUMIDOS	RESULTADOS Y LOGROS SIGNIFICATIVOS
Fase 1: Opción por el Desarrollo Integral Alternativo (1990 – 1995)	Proyecto “Alforja” Comunidad campesina de Cumbico, distrito de Magdalena, Cajamarca	Propuesta de desarrollo integral. Manejo de microcuencas. Mejorar condiciones de autosubsistencia de la población campesina.	Producción agropecuaria, Planificación de microcuencas, conservación de los recursos naturales, organización comunal y local.	Comunidad Campesina, Grupos conservacionistas,	Importantes áreas de reforestación y conservación de suelos. Organización comunal, mejoras en la producción campesina, sistemas de agua potable rural
Fase 2: Opción por la eficiencia productiva y los planes concertados (1996 – 2000)	Proyecto “Kuntur Huasi” Provincia de San Pablo – Cuenca del Jequetepeque - Cajamarca	Gestión de Cuencas. Desarrollo productivo comercial. Planificación participativa del desarrollo local	Integración interinstitucional para la gestión de cuenca Jequetepeque. Identificación de líneas productivas comerciales y créditos. Movilización de la población y participación en planes de desarrollo local	Comités de productores. Organizaciones de usuarios / regantes CIPADEJ (Comité interinstitucional para el desarrollo de la cuenca del Jequetepeque)	Cambios tecnológicos en economías familiares de subsistencia. Desarrollo de mecanismos de participación local. Mayores capacidades y metodología de gestión del agua para uso agrario
Fase 3: Opción por la integración estratégica, económicas y social (2001 – 2007)	Plan Estratégico Institucional (Cajamarca – La Libertad).	Desarrollo Sostenible. Corredores económicos y rol de ciudades intermedias. Cadenas productivas. Fortalecimiento de la democracia y participación ciudadana. Enfoque de género.	Capacitación y As técnica productiva. Fortalecimiento organizacional. Asociatividad de pequeños productores. Alianzas estratégicas. Sociedades de coinversión. Planes de ordenamiento territorial	Asociaciones de productores. Redes empresariales Comités de microcuencas. Organizaciones de usuarios. Comités de vigilancia. Organizaciones de Mujeres	Ampliación del ámbito de trabajo. Organizaciones de productores fortalecidas. Incremento de empleos e ingresos por líneas productivas promovidas. Mayor participación de la población en asuntos públicos. Instrumentos de gestión territorial (POT)

<p>Fase 4: Opción por la gestión territorial y el fortalecimiento de la descentralización (2008 – 2010)</p>	<p>Plan Estratégico Institucional (Cajamarca, La Libertad, Piura)</p>	<p>Desarrollo Humano. Desarrollo Rural Territorial. Nueva ruralidad. Capital social. Descentralización, Gestión municipal y Desarrollo Económico Local (DEL) Gestión concertada del agua.</p>	<p>Unidades de Gestión Territorial. Asociatividad y cadenas productivas. Innovación social y tecnológica. Diversificación productiva y Redes empresariales. Mancomunidades municipales. Fortalecimiento capacidades líderes de sociedad civil. Concertación y gestión del agua.</p>	<p>Mancomunidades municipales. Asociaciones y redes empresariales. Organizaciones de jóvenes y mujeres. Plataformas para la gestión del agua.</p>	<p>Asociaciones de productores articulados a cadenas de valor. Experiencias de Redes Empresariales con familias campesinas. Mancomunidades y desarrollo económico local. Líderes y lideresas de sociedad civil capacitados. Plataformas activas inciden para la gestión del agua.</p>
<p>Fase 5: Opción por la consolidación, réplicas de experiencias y aprendizajes (2012 – 2015)</p>	<p>Plan Estratégico Institucional (Cajamarca, La Libertad, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima Norte)</p>	<p>Desarrollo Humano. Desarrollo Rural Territorial. Descentralización y participación ciudadana. Responsabilidad social empresarial. Gestión integrada del agua en cuencas. Gestión de riesgos.</p>	<p>Asociatividad, cooperativas y Redes empresariales. Alianzas con empresas social y ambientalmente responsables. Cadenas productivas. Escuela de liderazgo y gobernabilidad. Concertación interinstitucional.</p>	<p>Redes empresariales, cooperativas agrarias. Alianzas empresariales. Escuela de liderazgo y gobernabilidad. Comités de vigilancia. Plataformas interinstitucionales para la gestión del agua</p>	<p>Organizaciones con modelos asociativos articulados a mercados dinámicos. Jóvenes (hombres y mujeres) con capacidades de gestión de desarrollo y participación ciudadana. Experiencias de innovación productiva y de gestión ambiental.</p>
<p>Fase 6: Opción por la Innovación y equidad para el desarrollo rural (2016 – 2020)</p>	<p>Proyecto PPM. CITE Agropecuario. COSUDE. LWR.</p>	<p>Gobernanza democrática. Adaptación al cambio climático. Generación de valor agregado. Asociatividad y trabajo colaborativo. Innovación y competitividad</p>	<p>Articulación y concertación interinstitucional para generar sinergias. Planificación en UGT. Incidencia política. Innovación, validación y réplica de experiencias exitosas. Trabajo con jóvenes y mujeres. cofinanciamiento efectivo por parte de la población. Diversificación de fondos. Visibilizar contribuciones, difusión.</p>	<p>Consejos Regionales. Redes, colectivos, asociaciones y cooperativas de productores. Mesas técnicas especializadas.</p>	<p>Capacidades para ejercicio de ciudadanía. Trabajo articulado con actores del territorio. Generación de capacidades para la adaptación y mitigación del cambio climático; Incremento de la productividad y valor agregado en asociatividad y trabajo colaborativo. Fortalecimiento de competencias internas de CEDEPAS Norte.</p>

ANEXO2: Matriz de criterios para el análisis de los territorios

TERRITORIO: Región:		UGT:	
Criterios de análisis	Descripción	Calificación (1)	
(1) Unidad de planificación	Referente territorial, corredor económico, cuenca hidrográfica, valle, unidad política administrativa, mancomunidad etc.		
(2) Rol del territorio	Función, vocación del territorio en el marco regional (especialización productiva, transformación)		
(3) Potenciales del territorio	Existencia de productos o cadenas de valor con probabilidades de generar mayor dinamismo económico y rentabilidad en el territorio. nuevos negocios iniciativas económicas y tecnológicas en marcha		
(4) infraestructura de soporte	Oferta de infraestructura y servicios de soporte. accesos, vialidad, energía, servicios básicos, comunicaciones, conectividad, internet		
(5) Desafíos para el territorio	Identificación de resultados alcanzables a mediano plazo en la perspectiva del PEI y objetivos del proyecto		
(6) Identificación de brechas para el desarrollo	Elementos de carácter productivo o institucionales, que limitan el desarrollo y requieren ser superados, necesidades y demandas, vacíos sociales, económicas, tecnológicas, ambientales.		
(7) Institucionalidad	Actores sociales activos en el territorio, colectivos, agendas, nivel de cohesión social, voluntad política, espacios de concertación		
(8) Horizonte temporal	Proyección temporal de la actuación del CEDEPAS Norte, corto, mediano, largo plazo. margen de autonomía para trabajar con propuesta institucional.		
(9) integralidad de objetivos	Condiciones para integrar los tres objetivos estratégicos y generar impactos con la propuesta		
PUNTAJE TOTAL			

Calificación: alta (3), media (2), baja (1)