



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



## PEI

**Federico Tenorio Calderón**

Director General

**Carlos Silva Velásquez**

Director Ejecutivo- Oficina Filial Piura

**Ana Cecilia Angulo Alva**

Directora Ejecutiva - Oficina Filial Cajamarca

**Santos Escobedo**

Director Ejecutivo - Oficina Filial Lima Norte

**Facilitación**

- Carlos Silva Velásquez
- Segundo Obando Pintado
- Melissa Donet
- Yerlly Gumez
- Alex Gonzales Anampa

**Asesoría**

Walter Melgar Paz (Sistema de facilitación PPM)

**Equipo de estrategias participantes en talleres de planeamiento estratégico:**

**La Libertad:**

Federico Tenorio, Melissa Donet, Marycruz Briones, Segundo Ramírez, Jaime Sánchez, Melva Cabrera, Carmen Tapia.

**Piura:**

Carlos Silva, Segundo Obando, Miguel Zapata, Jacqueline García, Karlhos Quinde.

**Cajamarca:**

Ana Angulo Alva, Rosseles Machuca, José Luis Valera, Milton Cruzado, Jorge Vigo, Alex Gonzáles.

**Lambayeque**

Yerly Gumez, Félix Antón.

**Lima / Ancash**

Santos Escobedo, Jaqueline Armas, Wilder Tello.

**Revisión y Aportes:**

María Isabel Remy, Fidel Torres, Rosseles Machuca, Adriana Doig, Iván Mendoza, Roberto Ramírez.

Trujillo, Setiembre 2015

## Contenido

PRESENTACIÓN .....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
I. METODOLOGÍA.....	10
II. CONCEPTOS BÁSICOS.....	11
III. PROCESO EVOLUTIVO DE LA VISIÓN DEL DESARROLLO.....	12
3.1. EVOLUCIÓN DEL CEDEPAS NORTE. ....	12
3.2. VISIÓN .....	17
3.3. MISIÓN .....	17
3.4. LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES. ....	17
3.5. LOS ENFOQUES DE TRABAJO.....	18
IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	25
4.2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y NIVEL COMPETITIVO.....	38
4.3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.....	43
V. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
5.1. EL OBJETIVO CENTRAL.....	44
5.2. LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
5.3. LAS ESTRATEGIAS. ....	55
VI. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	57
VII. EL ÁMBITO DE TRABAJO.....	58
VIII. PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	60
8.1. TABLERO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	60
IX. EL MARCO LÓGICO.....	63
X. LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS .....	69
10.1. PROGRAMA ESTRATEGICO: CUIDADANIA Y DEMOCRACIA.....	70
10.2. PROGRAMA ESTRATEGICO: GESTION INTEGRADA DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES. ....	72
10.3. PROGRAMA ESTRATEGICO: SOSTENIBILIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.....	73
10.4. PROGRAMA ESTRATEGICO:GESTION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD .....	76
ANEXOS .....	79
ANEXO 1: IDENTIFICACION DE INDICADORES EXTERNOS CLAVE .....	80
ANEXO 2: INDICE DE COMPETITIVIDAD .....	83

**INDICE DE CUADROS:**

Cuadro N°1: Programas estratégicos.

Cuadro N°2: Matriz Resumen De Las Fases Evolutivas Del CEDEPAS Norte.

Cuadro 3: Identificación de oportunidades

Cuadro N°4: Identificación de Amenazas

Cuadro N°5: Determinación de los factores externos claves.

Cuadro N°6: Índice de atractivo del entorno.

Cuadro N°7: Descripción de puntaje.

Cuadro N° 8: El Marco Lógico (Objetivos, Indicadores)

Cuadro N°9: Programas y objetivos estratégicos.

**INDICE DE TABLAS:**

Tabla N° 1 Unidades De Gestión Territorial Según Regiones Naturales

Tabla N°2: Matriz de selección de áreas, ranking y peso atribuidos

Tabla N°3: Fortalezas priorizadas

Tabla N°4: Debilidades priorizadas

Tabla N°5: Selección de los factores internos clave.

Tabla N° 6: Ámbito de trabajo según departamentos y regiones naturales

**INDICE DE FIGURAS:**

Figura N° 1: Mapa de intervención de CEDEPAS Norte

**INDICE DE ESQUEMAS:**

Esquema N°1: Los Enfoques del CEDEPAS Norte

Esquema N° 2: Tejido de metas del tablero de gestión estratégica.

## PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 orientará el trabajo de nuestra organización en el siguiente quinquenio. Es el resultado de un trabajo de equipo, con participación activa de nuestros colaboradores y colaboradoras, de asociadas y asociados integrantes de nuestra Asamblea, del equipo directivo y gerencial de cada una de las oficinas regionales, con el apoyo y los aportes de nuestros aliados estratégicos, tanto organizaciones como personas individuales con quienes nos relacionamos en las regiones que constituyen nuestro ámbito de trabajo.

La velocidad con que se generan los cambios en el entorno local, nacional y global, amerita una atención y análisis permanente, para identificar las tendencias y sus consecuentes impactos en los diversos elementos y organizaciones de la sociedad en la cual trabajamos y para la población objetivo a la cual nos proponemos crear valor público que satisfaga sus necesidades y aspiraciones.

Sobre la base de los resultados alcanzados durante nuestras acciones previas, especialmente durante el último periodo 2011 – 2015, que esencialmente estuvieron orientados a la “consolidación de experiencias de desarrollo y réplicas de nuestros aprendizajes”, hemos revisado los contenidos de nuestra VISIÓN, MISIÓN, y rediseñado nuestros objetivos estratégicos institucionales; buscando afianzar aquellos logros obtenidos y superar las dificultades y errores de los cuales no estamos exentos quienes nos atrevemos a desafiar las expresiones de inequidad que aún subsisten en nuestra sociedad y nos proponemos, persistentemente, en realizar cambios e innovaciones para que el progreso y desarrollo tenga un trasfondo de inclusión y mejore la calidad de vida con principios de justicia y equidad.

Como organización CEDEPAS Norte continúa creciendo, iniciamos este Plan Estratégico Institucional con un posicionamiento importante en la Macro-Región Norte del Perú y el reconocimiento de la población e institucionalidad local y regional. Contamos con una importante capacidad instalada en Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Norte de Lima y Ancash; esto nos invita a desafíos mayores, que implican dar nuestro mejor esfuerzo para brindarle a la sociedad servicios de calidad, con propuestas de desarrollo inclusivas, que contribuyan en la reducción de las brechas socio – económicas que aún subsisten en la población objetivo, básicamente en aquellos sectores rurales y urbanos con limitaciones para ejercer plenamente sus derechos y libertades como ciudadanos, como productores, como integrantes y usuarios de los recursos naturales.

En este nuevo periodo, nos proponemos realizar innovaciones de tipo social y tecnológico, fortaleciendo capacidades, tanto en mujeres como en varones que lideran organizaciones económicas y de sociedad civil, para afianzar experiencias territoriales de articulación social – ambiental – económica, en base a nuevos modelos de organización con criterios empresariales y de economía social y solidaria, cuyas fortalezas brinden la capacidad de hacer incidencia política y modificar positivamente las dinámicas económicas, sociales y ambientales, generando mecanismos de integración de entidades públicas y privadas y eslabonamientos de producción y servicios, que despierten el interés y voluntades de autoridades y funcionarios públicos, para atender de manera concertada los desafíos de desarrollo socio-económico, como las amenazas y vulnerabilidades que se ciernen sobre nosotros a consecuencia de los fenómenos de cambio climático.

Con estos anhelos, convocamos a los diversos agentes del desarrollo en la Macro-Región Norte, para crear sinergias y articular nuestros esfuerzos en una misión y objetivo común, el desarrollo de nuestro pueblo con justicia y equidad, que es el propósito de este Plan Estratégico del CEDEPAS Norte.

**FEDERICO TENORIO**  
**DIRECTOR GENERAL**

## RESUMEN EJECUTIVO

### Antecedentes:

En su devenir CEDEPAS Norte ha construido un perfil e identidad institucional, que se aprecia en las fases que dan cuenta de su evolución y logros obtenidos. Evaluando el periodo previo 2011 – 2015 constatamos que fuimos afirmando experiencias y creando condiciones para replicar nuestros aprendizajes, estrategias, metodologías, tanto al interior de la organización y el ámbito de trabajo, como con otras organizaciones y regiones fuera del mismo. En ese camino, surgen un conjunto de nuevas orientaciones, sugerencias, y propuestas que esperamos asumir e incorporar en este nuevo periodo.

Se hizo evidente un reconocimiento expreso de la institucionalidad regional que es una de nuestras fortalezas, producto de la calidad de nuestro trabajo y del establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y empresas privadas desde un enfoque de responsabilidad social quienes aportaron en las experiencias exitosas que hoy podemos mostrar. La tarea de construir una nueva institucionalidad como necesidad básica para el desarrollo sostenible, tiene relación directa con un rol de articulación y facilitación entre actores del territorio que asumimos como estrategia y que debemos potenciar. La participación en redes y plataformas regionales y nacionales en torno a temas de gobernabilidad, ciudadanía, así como de índole económica y ambiental, permiten un gran potencial de incidencia política, que igualmente puede ser mejor aprovechado para aportar a las políticas públicas.

Se lograron avances en torno a las mancomunidades municipales, sin embargo estas aún no han logrado institucionalizarse, dejando vacíos en cuanto a su funcionamiento, su nivel directivo y en la operatividad de instancias técnicas fundamentales para su sostenibilidad; necesitamos evaluar y rediseñar estrategias en un nuevo contexto. Más importante fue el trabajo realizado con jóvenes y mujeres a través de la experiencia de Escuela de Líderes o Escuela de Gobernabilidad, que generó una masa crítica de varones y mujeres de organizaciones de sociedad civil, quienes han internalizado nuevos enfoques de desarrollo y fortalecido competencias para el ejercicio de ciudadanía en espacios de vigilancia y participación en gestión pública relacionada con el desarrollo local, con enfoques de género, de conservación ambiental, gestión por resultados, ahora algunos de ellos han asumido cargos públicos y directivos de organizaciones, replicando sus aprendizajes.

En los aspectos económicos, las organizaciones de productores han mostrado cambios cualitativos de importancia, una mayor capacidad técnica, mayores niveles de rentabilidad, la adopción de modelos organizativos de carácter social y solidario como las redes empresariales, las cooperativas; el estableciendo alianzas comerciales con empresas que practican la responsabilidad social, han dado resultados muy favorables tanto a nivel de mejoras en la economía familiar, como en la dinamización económica del territorio y el impulso de una institucionalidad con intereses y aportes compartidos.

Sin embargo, sobre el carácter modélico de las intervenciones de los proyectos ejecutados, como referentes de éxito, aún no se ha definido una adecuada práctica y metodología de sistematización, que brinde soporte a la identificación de los elementos que constituyen factores de éxito como experiencias sostenibles y replicables, de la acción institucional. Por lo cual se recomienda afianzar estrategias para la gestión de información y del conocimiento de forma adecuada y oportuna. Esto implica además, definir los ciclos de actuación del CEDEPAS Norte en las Unidades de Gestión Territorial, sugiriendo adoptar estrategias para caracterizar el territorio e identificar su rol y funciones que cumple en la dinámica de desarrollo regional; sobre esta información trabajar gradualmente una agenda de desarrollo, planes operativos y su plan estratégico con una visión y misión consensuada con los actores locales.

En la opción por el desarrollo humano con equidad, CEDEPAS Norte asume el compromiso de afrontar e incidir para cambiar las relaciones de inequidad de género en el ámbito de trabajo. Significa la incorporación de la perspectiva de género en todos los proyectos y actividades que se realizan, contribuyendo a mejorar la situación y posición de la mujer y el peso otorgado a las oportunidades de desarrollo de capacidades de la mujer para el ejercicio pleno de sus derechos. Contamos con lineamientos de políticas para promover relaciones justas entre hombres y mujeres, al interior de nuestra organización como en la población objetivo. Un equipo temático trabaja diversos elementos para fortalecer esta tarea: diagnósticos, estudios, capacitación, con el fin de mejorar las estrategias de trabajo.

A partir de dichas reflexiones y constataciones, las perspectivas en este Plan Estratégico Institucional 2015 – 2020 se han definido y resumido en nuestra Misión, la cual ha sido reformulada de la siguiente manera:

Afirmados en el propósito de Dios y reconociendo al ser humano como el gestor, centro y fin de la vida, nos proponemos la siguiente misión:

*“Promover el desarrollo humano generando oportunidades de cambio a sectores de población emprendedora, fortaleciendo capacidades de las personas y sus organizaciones, para ejercer influencia positiva y mejorar las condiciones de vida, en los aspectos sociales, ambientales, económicos y políticos. Potenciando su rol de participación y propuesta en la gestión de cambios e iniciativas efectivas para: La consolidación de la institucionalidad democrática, la gestión sostenible del ambiente con su biodiversidad, y el impulso de emprendimientos económicos sostenibles”*

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 y los actores sociales fortalecen capacidades de innovación social y tecnológica para promover experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y disminuir brechas socio-económicas, en los territorios de actuación”.

Las experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo generadas por acción del CEDEPAS Norte están asociados a la incorporación, legitimidad e institucionalización, de prácticas innovadoras de: Democracia, concertación, economía solidaria, seguridad alimentaria, conservación de la agrobiodiversidad y adaptación al cambio climático. Estos se traducen en experiencias de:

1. Incorporación, legitimidad e institucionalización en los territorios, de prácticas innovadoras de democracia, concertación, economía solidaria, seguridad alimentaria, conservación de la agrobiodiversidad, y adaptación al cambio climático.
2. La renovación y ampliación de la participación y representación social en la trama de gestión pública y gobierno, con intervenciones de calidad.
3. Los actores locales (principalmente familias y gobiernos locales) asumen nueva actitud, incorporando prácticas responsables de prevención y gestión de riesgos frente a los perjuicios de una gestión ineficiente del agua y las amenazas ante el cambio climático.
4. El mejor aprovechamiento del recurso hídrico como consecuencia de la planificación y gestión responsable del territorio.
5. El tránsito de los pequeños y medianos productores a una condición de posicionamiento y articulación ventajosa al mercado (con mayores niveles de rentabilidad y sostenibilidad de sus

actividades económico-productivas), ejerciendo influencia importante en la dinámica económica, social y política de sus ámbitos locales.

6. El paso de las unidades productivas de pequeña agricultura familiar, de una lógica de producción de subsistencia a otra de gestión integrada y sostenible de sus recursos, orientada a la generación de excedentes y revalorando la agro-biodiversidad como estrategia de articulación al mercado.

### Los Objetivos Estratégicos:

**Cuadro N°1: Programas estratégicos.**

N°	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1	CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA	Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios
2	GESTIÓN INTEGRADA DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	Usuarios, organizaciones y autoridades realizan una gestión integrada del agua e incorporan prácticas de adaptación al cambio climático
3	SOSTENIBILIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR	Emprendedores y emprendedoras rurales desarrollan modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios Las familias rurales organizadas desarrollan sistemas de producción integrados, que contribuyen con la soberanía alimentaria y el acceso al mercado.
4	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	CEDEPAS Norte fortalece sus competencias para mejorar la calidad de la gestión interna y los servicios que brinda.

### Las Estrategias:

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

1. Establecimiento de alianzas estratégicas para generar sinergias interinstitucionales.
2. Organización del trabajo institucional bajo un enfoque territorial.
3. Planificación de la estrategia de expansión del ámbito del CEDEPAS Norte.
4. incidencia ante organismos del Estado a escala subnacional.
5. Innovación, validación y réplica de experiencias exitosas.
6. Incorporación de jóvenes y mujeres como factor de sostenibilidad de las propuestas innovadoras de réplica de aprendizajes.
7. El cofinanciamiento efectivo por parte de la población.
8. La diversificación de fondos de financiamiento de proyectos y programas.
9. Visibilizar las contribuciones del CEDEPAS Norte.

### El Ámbito de Trabajo.

Nuestro ámbito de trabajo ahora incluyen veinte (20) Unidades de Gestión Territorial, distribuidas en seis (6) regiones del Perú: Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ancash y Lima Norte.

Tabla N° 1 Unidades De Gestión Territorial Según Regiones Naturales

DEPARTAMENTOS	REGIONES NATURALES (ALTITUD)			
	COSTA	YUNGA	QUECHUA	JALCA
	00 – 500 msnm	501 – 2,300 msnm	2,301 – 3,500 msnm	3,501 – 4,000 y
1. PIURA	1) Paita			
			2) Ayabaca	
	3) Piura			
2. CAJAMARCA			4) Cajamarca	
		5) Alto Jequetepeque		
			6) Celendín	
			7) Crisnejas	
				8) Hualgayoc
3. LAMBAYEQUE	10) Pomac			
4. LA LIBERTAD	11) Trujillo			
			12) Sánchez Carrión	
			13) Santiago de Chuco	
			14) Otuzco	
	15) Valle del Jequetepeque			
5. ANCASH				17) Conchucos
	18) Huarmey Culebras			
		19) Fortaleza		
6. LIMA NORTE	20) Barranca			

### Las Competencias Estratégicas:

En CEDEPAS Norte es relevante la habilidad para generar innovaciones de tipo social y tecnológico, esta característica está vinculada con la fortaleza de “Equipos profesionales con experiencia reconocida en promoción del desarrollo rural, con énfasis en la pequeña agricultura familiar”

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.

## I. METODOLOGÍA.

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 Directores Ejecutivos de las oficinas filiales regionales. La facilitación estuvo a cargo de la Unidad de Gestión Estratégica acompañada de un grupo clave conformado por representantes de cada una de las oficinas regionales, de las Unidades de Gestión Territorial, considerando la presencia de especialistas en las áreas y programas básicos del CEDEPAS Norte.
- Como punto de partida se hizo una revisión del documento de Evaluación Externa del Plan Estratégico periodo 2011 – 2015, 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. En consecuencia se realizaron ajustes al contenido de la MISIÓN, la VISIÓN, y de los Programas Estratégicos, actualizando los temas y definiendo con mayor precisión los productos y servicios ofrecidos como las funciones y beneficios que se espera entregar a la población objetivo.
- Para el Análisis Externo se contó con el aporte tanto de líderes de organizaciones y especialistas externos, de asociados, así como de un grupo de colegas del equipo gerencial del CEDEPAS Norte, quienes han servido como fuentes claves de información y respondieron a una guía de preguntas relacionadas con las tendencias relevantes en el contexto global, nacional y de cada región del ámbito de acción. Esta información además fue el insumo para la identificación de las tendencias e impactos de los principales factores que influyen en el accionar de CEDEPAS norte (político, económico, ambiental, etc.) y sus indicadores; principalmente de aquellos con impacto positivo y que generan oportunidades a la intervención.
- Estos indicadores han pasado por un proceso de priorización en función al nivel de impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que ha permitido identificar los principales factores externos que influyen generando un conjunto de Oportunidades y Amenazas que permiten caracterizar el nivel de atractivo del entorno para el accionar del CEDEPAS Norte.
- El Diagnóstico Interno fue abordado a partir de la selección de áreas y componentes básicos del funcionamiento de la organización y sus respectivos indicadores, analizando los procesos y productos que cada una genera en función de los clientes externos e internos. A través de un proceso de priorización y asignación de pesos a su nivel de importancia en el funcionamiento de la organización, y su nivel de calidad en función de patrones de comparación internos o externos, se identificaron las principales FORTALEZAS y DEBILIDADES; un balance y calificación de las cuales nos permite caracterizar el “estado de salud de la institución”, de acuerdo a una puntuación que va desde cero a cinco; así como las COMPETENCIAS CLAVE del CEDEPAS Norte, las cuales deben ser atendidas con énfasis en el nuevo periodo de PEI institucional.
- Con los elementos mencionados, el equipo de estrategias asumió la tarea de sistematizar la información y realizar la planificación operativa, definiendo los conceptos, enfoques, el objetivo central, las estrategias, los programas estratégicos, y el plan operativo.
- Todo este trabajo se realizó en una dinámica de fuerte interacción combinando reuniones de trabajo del equipo facilitador, talleres participativos con un nutrido equipo de estrategias representantes de las oficinas regionales, de los programas estratégicos, de los equipos gerenciales y administrativos, del CEDEPAS Norte, entrevistas con especialistas y asociados, quienes han brindado sus aportes en los diferentes aspectos a la elaboración del PEI 2016 – 2020 del CEDEPAS Norte.
- Durante el proceso Ha sido de gran ayuda contar con la asesoría de Walter Melgar, con el apoyo de Pan Para el Mundo; asimismo, la revisión, aportes y recomendaciones al documento brindados por los asociados del CEDEPAS Norte.

## II. CONCEPTOS BÁSICOS

1. **EL PROPÓSITO DE DIOS:** En nuestra MISIÓN este enunciado enfatiza que CEDEPAS Norte, desde una perspectiva cristiana ecuménica, asume a las personas como criaturas de Dios. La existencia de la pobreza nos plantea preguntas radicales acerca de la condición humana. ¿Por qué unos nacieron arriba y otros, la mayoría, abajo? ¿Qué justicia puede existir en una sociedad en la que, desde antes de nacer, unos tienen oportunidades de una vida digna y otros no. La pobreza es concebida como contraria al propósito de Dios, porque Dios quiere que sus hijos e hijas tengan vida y la tengan en abundancia. De modo que la opción por el pobre es, en última instancia, una opción por el Dios del Reino que nos anuncia Jesús. Son signos del Reino de Dios: la justicia social, alternativas y soluciones para arrancar definitivamente a los pobres de su situación de exclusión, incrementando su productividad con innovación tecnológica, apoyando sus iniciativas emprendedoras, buenos servicios de salud y educación, calidad de nutrición y de alimentación, acceso a viviendas dignas, empleos decorosos y bien remunerados, respeto a la dignidad humana y la ampliación de las libertades de las personas en todos los campos de la vida.

*“En la Biblia la pobreza no es solo un asunto económico: para la Biblia el pobre es el marginado, el insignificante, el que no cuenta y no tiene peso, el ‘no persona’. Se puede ser insignificante por el color de la piel, por ser mujer, pertenecer a otra cultura, ancianidad, por ser niños o tener otra orientación sexual. Creo que esa es la noción bíblica que expresa la pobreza real”<sup>1</sup>*

2. **ECUMENISMO:** CEDEPAS Norte asume el ecumenismo comprendido como afirmación de la voluntad de Dios, en el sentido de 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. Implica sensibilidad intercultural, capacidad de diálogo y concertación, encontrarse entre personas con diferentes opciones de fe, diversos grupos sociales y culturales. Es una perspectiva de vida institucional, de respeto hacia las diversas opciones: eclesiológicas, religiosas, culturales e ideológicas, buscando la unidad de esfuerzos en beneficio de los sectores sociales marginados; sobre un compromiso cristiano impulsamos el desarrollo de capacidades locales y la construcción colectiva de una sociedad con valores de justicia y equidad; nuestras acciones están orientadas a la búsqueda de la igualdad de oportunidades, defensa de la vida plena como don de Dios, el respeto por la persona y sus derechos como hijos e hijas de Dios
3. **DESARROLLO HUMANO:** Constituye el enfoque integrador de nuestras estrategias de trabajo, asumiendo el principio que las personas son tanto el fin supremo 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 respecto a elegir opciones positivas para su desarrollo y de su territorio.*

*“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 productiva conforme con sus necesidades e intereses. Esta forma de ver el desarrollo se centra en ampliar las opciones que tienen las personas para llevar la vida que valoran, es decir, en aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. Así el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico, este es solo un medio – uno de los más importantes – para expandir las opciones de la gente.*

*Para ampliar estas opciones es fundamental construir capacidades humanas. Las capacidades más básicas para el desarrollo humano son: llevar una vida larga y saludable,*

---

<sup>1</sup> Gutiérrez, Gustavo. “Una iglesia pobre para los pobres”. Peruano y fundador de la “Teología de la liberación”

*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”<sup>2</sup>.*

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.
4. **LIDERAZGO TRANSFORMADOR<sup>3</sup>** : 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 como individuos y en 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.
5. **PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO E INSTITUCIONALIDAD:** CEDEPAS Norte asume su rol de promotor del desarrollo en base a una perspectiva territorial, por lo cual hemos organizado nuestro trabajo identificando espacios denominados Unidades de Gestión Territorial, como unidades de planificación socio-económica, basada en el potencial, tanto de sus ventajas comparativas como de sus ventajas competitivas. Estos territorios son concebidos como espacios de integración física y social, en cuyas dinámicas buscamos actuar y modificar de manera positiva buscando la transformación de su infraestructura económico – productiva, a la vez que el fortalecimiento de su institucionalidad.

### III. PROCESO EVOLUTIVO DE LA VISIÓN DEL DESARROLLO

#### 3.1. 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.

<sup>2</sup> PNUD, “Informe de Desarrollo Humano”

<sup>3</sup> Caravedo Molinari, Baltazar. “Energía Social y Liderazgo Transformador, a Propósito del ADN de la Sociedad Peruana”, Universidad del Pacífico, Lima 2011

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 concertado (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 la experiencias de asociatividad de los pequeños productores 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 fortaleciera 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 productores, 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 del 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 productores 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 subnacionales; 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 (ver resumen en cuadro N°2, página 18).

**CUADRO N°2: Matriz - Resumen de las Fases Evolutivas de CEDEPAS Norte.**

FASES	PROYECTOS REPRESENTATIVOS	TEMAS CLAVE / ÉNFASIS EN EL DESARROLLO	ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES	MODELOS DE ORGANIZACIÓN ASUMIDOS	RESULTADOS Y LOGROS SIGNIFICATIVOS
<b>Fase 1:</b> Opción por el Desarrollo Integral (1990 – 1995).	Proyecto “Alforja” Comunidad campesina de Cumbico, distrito de Magdalena, Cajamarca	Propuesta de desarrollo integral. Manejo de microcuencas. Mejorar condiciones de auto subsistencia de la población campesina.	Producción agropecuaria, Planificación de micro-cuencas, 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
<b>Fase 2:</b> Opción por la eficiencia productiva y el desarrollo concertado (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 CIPADEF (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
<b>Fase 3:</b> Opción por la integración estratégica, económica y social (2001 – 2007)	Plan Estratégico Institucional (Cajamarca – La Libertad).	Desarrollo Sostenible. Corredores económicos y rol de ciudades intermedias. Fortalecimiento de la democracia y participación ciudadana. Enfoque de género.	Competitividad de la economía familiar campesina. Cadenas productivas. Asociatividad de pequeños productores. Participación ciudadana e incidencia política. Planes de ordenamiento territorial	Asociaciones de productores. Redes empresariales Comités de micro-cuencas. 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)
<b>Fase 4:</b> Opción por el desarrollo con ordenamiento territorial y el fortalecimiento de la descentralización (2008 – 2010)	Plan Estratégico Institucional (Cajamarca, La Libertad, Piura)	Desarrollo Rural Territorial. Asociatividad y competitividad agraria. Nueva ruralidad. Descentralización, Gestión municipal y desarrollo económico local, Gestión concertada del agua.	Unidades de Gestión Territorial. Asociatividad y cadenas productivas. Diversificación productiva y Redes empresariales. Mancomunidades municipales. Fortalecimiento capacidades líderes de sociedad civil. Concertación y gestión del agua.	Mancomunidades municipales. Asociaciones y redes empresariales. Organizaciones de jóvenes y mujeres. Plataformas para la gestión del agua.	Asociaciones de productores articulados a cadenas de valor. Experiencias de Redes Empresa-riales con familias campesinas. Mancomunidades y desarrollo económico local. Líderes y lideresas de sociedad civil capacitados. Plataformas activas inciden para la gestión del agua.
<b>Fase 5:</b> Opción por la consolidación del desarrollo territorial y gestión de conocimientos generados. (2012 – 2015)	Plan Estratégico Institucional (Cajamarca, La Libertad, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima Norte)	Desarrollo Rural Territorial. Descentralización y participación ciudadana. Responsabilidad social empresarial. Gestión integrada del agua en cuencas. Gestión de riesgos.	Asociatividad y Redes empresariales. Alianzas con empresas social y ambientalmente responsables. Cadenas productivas. Escuela de liderazgo y gobernabilidad. Concertación interinstitucional.	Redes empresariales, cooperativas agrarias. Alianzas empresariales. Escuela de liderazgo y gobernabilidad. Comités de vigilancia. Plataformas interinstitucionales para la gestión del agua	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.

### 3.2. VISIÓN

*“CEDEPAS Norte tiene el reconocimiento de la sociedad por la alta calidad de sus servicios y el nivel profesional de sus colaboradores y colaboradoras. 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. 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”.*

### 3.3. MISIÓN

Afirmados en el propósito de Dios y reconociendo al ser humano como el gestor, centro y fin de la vida, nos proponemos la siguiente misión:

*“Promover el desarrollo humano generando oportunidades de cambio a sectores de población emprendedora, fortaleciendo capacidades de las personas y sus organizaciones, para ejercer influencia positiva y mejorar las condiciones de vida, en los aspectos sociales, ambientales, económicos y políticos. Potenciando su rol de participación y propuesta en la gestión de cambios e iniciativas efectivas para: La consolidación de la institucionalidad democrática, la gestión sostenible del ambiente con su biodiversidad, y el impulso de emprendimientos económicos sostenibles”*

### 3.4. LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.

El comportamiento ético irrenunciable, compartido por todos y cada uno de los integrantes, hombres y mujeres, de nuestra institución, en la comprensión de que el desarrollo no solo debe ser plural y participativo, 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.

La ética se sustenta en un conjunto de principios, honestidad, honradez, veracidad, coherencia, los cuales permiten discernir entre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, lo permitido y lo ilícito, los derechos y obligaciones; es decir, valoraciones individuales y colectivas que guían las decisiones que impactan en el desarrollo y caracterizan nuestra sociedad. CEDEPAS Norte define y se guía por los siguientes principios y valores:

- 1) El **ecumenismo** como 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.
- 2) La **equidad**, 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.
- 3) 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.
- 4) La **honestidad**, 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.

- 5) **Responsabilidad** en la acción y **consecuencia** entre el discurso y la práctica. Buscamos responder por nuestras acciones, como a las demandas de la población con servicios de calidad y eficacia.
- 6) **Proactividad** y solvencia técnica, como actitud que caracteriza a las personas que toman iniciativas y afrontan las dificultades para solucionar los problemas, haciéndose cargo de sus acciones y decisiones hasta lograr los objetivos propuestos.
- 7) La **innovación** constante, en sus dimensiones social y tecnológica, desde una perspectiva de **apertura al aprendizaje** y la búsqueda de nuevos caminos en la acción.

### 3.5. LOS ENFOQUES DE TRABAJO.

#### 1) **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 implica eliminar las barreras que coartan la libertad de las personas para actuar. También aspira a permitir que los grupos desfavorecidos y excluidos ejerzan sus derechos, expresen sus inquietudes abiertamente, sean escuchados y sean agentes activos a la hora de forjar su propio destino. Nos referimos a gozar de la libertad de vivir una vida que uno valora y gestionar adecuadamente los asuntos propios”<sup>4</sup>

“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 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”<sup>5</sup>.

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:

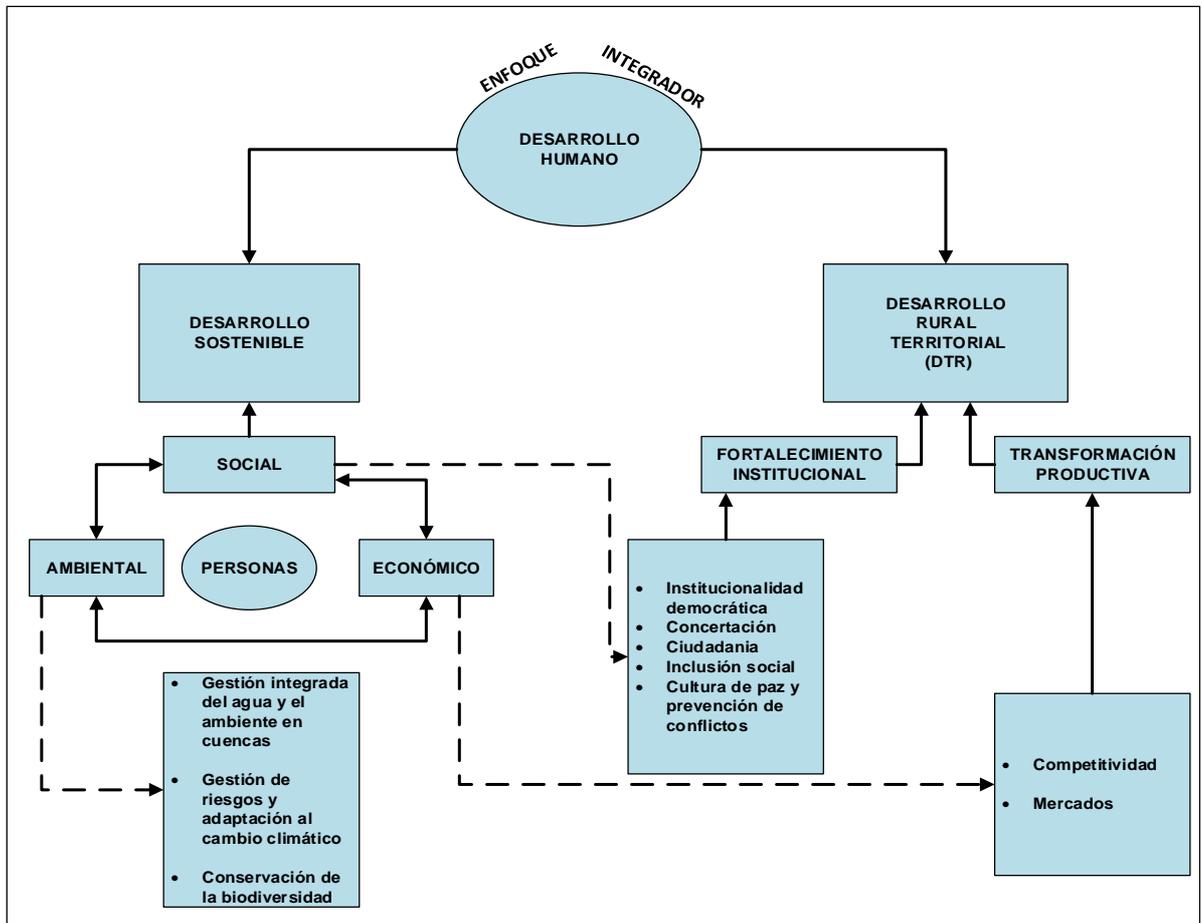
- Derechos políticos (elegir, ser elegido, expresión, incidencia y participación) y garantías de transparencia y necesidad de franqueza de información para prevenir la corrupción.
- Derechos sociales (alimentación, educación y salud)
- Derechos económicos (oportunidad de acceso al mercado, acceso al 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.

<sup>4</sup> PNUD 2014. Informe sobre desarrollo humano: Sostener el Progreso Humano, Reducir Vulnerabilidades y Construir Resiliencia.

<sup>5</sup> PNUD Colombia, Página Web [www.pnud.org.co](http://www.pnud.org.co)

- Acceso a los recursos naturales y un ambiente saludable.

**Esquema N°1: Los Enfoques del CEDEPAS Norte.**



## 2) 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<sup>6</sup>. 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.

*"Un nuevo estilo de desarrollo debe partir de un replanteamiento de valores que excluya todo tipo de dominación sobre el entorno natural y los grupos humanos. Este nuevo modelo deberá basarse en una redistribución justa de los recursos naturales y en mecanismos participativos y democráticos que permitan la presencia activa de los diferentes sectores de la población y el respeto a la autodeterminación de los pueblos. El manejo adecuado del entorno natural permitirá satisfacer la necesidades básicas de las mayorías sociales en lugar de responder a los intereses de los grupos dominantes que no consideran la capacidad de carga de los ecosistemas e impiden la constitución de una sociedad justa"*<sup>7</sup>

En este marco el desarrollo sostenible engloba diversas 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.
- ✓ Sostenibilidad cultural, en el marco de un ecumenismo y sensibilidad intercultural favorecer la diversidad, sin restringir la cultura a un nivel particular o exclusivo, sino abriendo oportunidades de expresión a la mayor variedad de manifestaciones culturales.
- ✓ Sostenibilidad científica, promover la innovación tecnológica apoyando la investigación pura como aplicada, orientada a mejorar condiciones de productividad, salud, calidad de vida, sin sesgarse solo a la rentabilidad económica de corto plazo.

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”<sup>8</sup>.

### 3) El enfoque Territorial.

Consiste 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.

<sup>6</sup> Comisión Mundial del Medio Ambiente, 1987. “Informe: Nuestro Futuro Común”.

<sup>7</sup> Fundación Natura y CEPLAES, 1992.

<sup>8</sup> PNUD, 2014. “Informe sobre desarrollo humano” Sostener el Progreso Humano, Reducir Vulnerabilidades y Construir Resiliencia.

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.
- El desarrollo institucional, tiene 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.<sup>9</sup>

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.

#### 4) Institucionalidad democrática.

El desarrollo sostenible 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.<sup>10</sup> 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.

<sup>9</sup> Shejtman Alexander; Berdegué, Julio; 2004. "Desarrollo Territorial Rural".

<sup>10</sup> Ortega, Manuel. 2014 "Institucionalidad democrática y desarrollo sostenible - Perspectiva de la juventud centroamericana" Managua.

- ✓ Eficiencia y eficacia en la gestión pública, crear valor social, asumiendo responsabilidades por los recursos incluyendo la sostenibilidad del ambiente.

### 5) Ciudadanía.

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 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, 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.
- ✓ El 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.

### 6) Equidad y Equidad de Género.

Entendemos la equidad de género como esa disposición, personal y colectiva, a brindar las mismas oportunidades de vida plena, tanto a las mujeres como a los hombres. La equidad de género como orientación específica, reconoce la igualdad esencial de los seres humanos y como fundamento de la democracia se vincula no solo a derechos, sino a oportunidades, por lo tanto, es preciso incidir en la naturaleza de las oportunidades y al concepto mismo de oportunidad.

Actuar en coherencia con este principio implica comenzar por analizar en detalle las condiciones, características y posición de las personas o grupos en el sistema social; identificar las relaciones de poder y las estructuras dominantes y, considerando las diferencias de género, actuar sobre ellas, incidiendo para igualar las condiciones y oportunidades que garanticen el ejercicio pleno de sus derechos, libertades y la satisfacción de sus necesidades básicas, acceso a la alimentación, salud, protección, vivienda, educación y desarrollo de capacidades.

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.

Un principio en el cual se sustenta la equidad de género es la prevalencia de los derechos humanos, especialmente los derechos de las mujeres, otro principio es el respeto a la realidad pluricultural, multilingüe y multiétnica. La promoción de la inclusión social, la interculturalidad, el diálogo e intercambio, requieren condiciones de equidad, democracia y enriquecimiento mutuo; así como, el reconocimiento y respeto a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, personas adultas, adultas mayores, personas con discapacidad o grupos de edad más afectados por la discriminación.

### **7) 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.”<sup>11</sup>

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:

1. El conflicto es un fenómeno normal y dinámico dentro del contexto social en que vivimos.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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

### **8) Gestión de Riesgos y adaptación al cambio climático.**

---

<sup>11</sup> Lederach, John Paul, 2009. “El Pequeño Libro de la Transformación del Conflicto” Iglesia Cristiana Menonita de Colombia, Bogotá.

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.

#### **9) Desarrollo Ético y lucha contra la corrupción.**

CEDEPAS Norte en sus acciones para el fortalecimiento de capacidades en las personas, asume un trabajo sobre cambio positivo de actitudes y afianzamiento de valores, en base a la metodología de interaprendizaje, mediante la cual se estimula 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”, de la que nos habla Baltazar Caravedo:

*“La transformación social se inicia con la modificación del sentido de la existencia de cada individuo. Se puede “contagiar” a otros el nuevo sentido hasta que, incluso, llegue a convertirse en el sentido de una época; está expresado en y por la información y la emoción dominantes en los seres humanos, a partir de los cuales se construye una racionalidad. La transformación social es un cambio en el valor de las cosas. Tiene que ver con la ampliación de la conciencia y con nuevos códigos. Un cambio minúsculo puede ser un gran cambio; la transformación de uno o de unos pocos puede impactar en todos los que vivimos en este planeta”<sup>12</sup>.*

Como estrategia para combatir la corrupción en la gestión pública, 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. Para sustentar dichas actitudes en líderes y gobernantes, y el sentido de responsabilidad ética, nos lleva a alentar el ejercicio de los derechos ciudadanos de vigilancia en la población y de

---

<sup>12</sup> Caravedo, Baltazar; 2011. “Voces de la sociedad peruana por una nueva ética” Universidad del Pacífico, Lima – Perú.

transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones públicas y privadas, fortaleciendo la confianza social, como elemento esencial en los procesos de desarrollo.

## IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### A. Contexto y tendencias en curso en el entorno global, nacional y regional.

##### a.1. El Contexto Global

###### **Crisis en la Euro Zona**

- La amenaza latente de una nueva crisis financiera internacional es cada vez más fuerte y tiene en medio a la crisis de la Unión Europea que se mantiene sin una recuperación efectiva, desde mediados de 2014 y se ha visto frenada nuevamente. A la vez que atraviesa una fuerte crisis de legitimidad política, ocasionada por la situación de Grecia, cuya expulsión de la zona euro complicaría las contradicciones internas, y provocaría un acercamiento de Grecia la bloque de los BRICS. La moneda única en la zona euro tiene grandes desequilibrios, España, Italia, Grecia, con baja productividad son percibidos como débiles y culpables de la devaluación de la economía, sin embargo, sometidos a una austeridad permanente su economía no tendrá muchas oportunidades de levantar, la elevada deuda pública y privada de los países periféricos sigue subiendo y mantiene la incertidumbre sobre su sostenibilidad a medio plazo.
- La Eurozona además tiene que enfrentar otros desafíos como las relaciones con Rusia y la presión de los Estados Unidos, así como por los conflictos en el Oriente Medio y el avance del yihadismo.

#### **Crecimiento y Desaceleración de la economía China, lenta pero con mucha expansión en el mundo.-**

- La Economía China el año 2014 experimentó la más baja tasa de crecimiento de los últimos 25 años, en el 2015 esta desaceleración continúa, condicionando una disminución de sus demandas de materias primas, que afectará a los mercados internacionales. A esto se suma el déficit presupuestario como consecuencia del incremento del gasto.
- Además se observa que la economía China se encuentra en una fase de transición de una economía cuyo crecimiento se basaba en las manufacturas, a una economía basada en servicios; de un crecimiento basado en la inversión, a un crecimiento basado en el consumo. Esto explica por qué el desempleo no ha caído a pesar de la desaceleración de la economía. Por otro lado, se observa que China está haciendo grandes esfuerzos por disminuir su dependencia excesiva de mercados externos tanto en sus importaciones como en sus exportaciones, poniendo énfasis al desarrollo de sus propios consumidores de clase media y generando servicios para satisfacer las demandas de este sector.

#### **Nuevos actores económicos como India, Brasil, Sudáfrica, Indonesia, Turquía, de importancia crucial en el escenario global.**

- Los países emergentes que conforman Los BRICS se perfilan como un bloque fuerte, catalogados como los futuros líderes de la economía mundial. El FMI ha estimado que para 2015 este grupo tendrá el 28.8 % de participación en la economía global, por las altas tasas de crecimientos en países emergentes como: Brasil, Rusia, China, India, Sudáfrica, y por el control potencial de recursos naturales estratégicos. En este marco China anunció el

estudio para la construcción de una vía de tren interoceánico en América del Sur, para unir el Pacífico con el Atlántico, a través de Perú y Brasil, que permite el intercambio comercial con el puerto de Tianjin en China.

#### **Crisis del petróleo.**

- La caída del precio del petróleo, que según especialistas responde a una sobre oferta mundial y a la desaceleración de las economías de Europa y China, ha generado incertidumbre a nivel mundial, principalmente en los países con mayor dependencia de la producción de este recurso (Caso de Venezuela cuyas exportaciones en un 95 % son petróleo y Méjico, cuyos ingresos por venta de petróleo cayeron un 60%); pues no se tiene claridad del tiempo ni de las condiciones que se necesita para la recuperación del precio a los niveles de años anteriores, aunque las predicciones son pesimistas en el sentido de que en los próximos 10 años habría una recuperación pero a niveles inferiores a los que se tuvo antes de la caída (100 dólares el barril). El exceso de oferta y disminución de la demanda global, sumado a la caída de la bolsa de valores en el mundo, son factores que generan condiciones para continuar drásticamente con la caída del precio del crudo, por debajo de los 30 US \$.
- Los efectos en los países productores de petróleo no están llegando de la misma manera ni en la misma intensidad, pues esto afecta dependiendo de diversos factores como la tecnología utilizada en la explotación, así como de la solidez de su economía (Arabia Saudita posee 750 mil millones de dólares de reserva, frente a Venezuela con serios problemas de crecimiento); pero en general, esta caída del precio mundial del petróleo viene generando desequilibrios en la economía mundial.

#### **Incremento de la producción de los Biocombustibles y cambio de uso de tierras agrícolas.**

- La producción mundial de biocombustibles en los últimos años se ha incrementado en relación con la mayor demanda, las regulaciones gubernamentales que obligan su uso y el incremento del precio mundial del petróleo.
- Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se espera que la producción de etanol y biodiesel se incrementen en un 50 % en los próximos diez años, aunque esto representa una importante desaceleración respecto a la década pasada cuando la producción se duplicó con creces.
- El incremento en áreas de cultivo para la producción de biocombustibles viene compitiendo con la producción de alimentos, generando escasez e incremento de los precios, según la FAO en los últimos tres años estos se han incrementado considerablemente.

#### **Incrementa la demanda de productos orgánicos y alimentos inocuos con criterios de calidad.**

- La producción y consumo mundial de alimentos orgánicos viene tomando mayor importancia en el escenario mundial. Se estima que actualmente existen en el mundo alrededor de 37 millones de hectáreas de cultivos orgánicos y un movimiento comercial de 60 billones de euros.
- Según la FAO, la tercera parte de la tierra destinada a la producción de alimentos orgánicos se encuentra en Oceanía (33%), seguida por Europa (27%) y América Latina (23%). Australia es el país con la mayor área destinada a la producción orgánica (12 millones de hectáreas), seguida por Argentina (4.2 millones) y EE.UU (1.9 millones).
- Las proyecciones indican que el consumo de alimentos orgánicos no es solo una tendencia pasajera, sino que es algo que tiende a fortalecerse e incrementarse en los próximos años, vinculados con tendencias de cuidado de la salud y bienestar.

### **Condiciones ambientales y cambio Climático agudizan los riesgos y vulnerabilidades.**

- El principal desafío que enfrenta la humanidad actualmente y para los próximos años, es sin duda el cambio climático, cuyas graves consecuencias empiezan a manifestarse afectando especialmente sectores vulnerables.
- Las amenazas del cambio climático se incrementan, la preocupación es mayor, pero en general no existe una cultura de previsión, y los esfuerzos de sectores científicos por prevenir para contrarrestar y disminuir las consecuencias, no encuentra el respaldo real en los agentes políticos y económicos.
- La inminencia de alteraciones en la ecología, por incremento de temperatura, deshielos de glaciares, fenómenos naturales extremos, requieren de manejo de información, planificación del territorio con enfoque de gestión de riesgos, propuestas innovadoras, e inversiones desde instancias de gobierno.
- En diciembre 2015 se realizará la COP 21 en París, cuyo desafío es lograr un acuerdo internacional sobre el clima que permita limitar el calentamiento global a un nivel por debajo de los 2°C, un acuerdo que sea vinculante y de aplicación a todos los países, que defina contribuciones efectivas que cada país pueda realizar para hacer frente al cambio climático. La ONU a través del Fondo Verde prevé asignar un fondo de 9,300 millones de dólares.

### **Surgimiento de cultura ecológica y de derechos colectivos, definiendo conceptos de ciudadanía global.**

- A nivel mundial se vienen generando y fortaleciendo importantes movimientos sociales y ambientales, que buscan crear una conciencia ética a nivel global, para poder hacer frente a los cambios que estamos enfrentando en el comportamiento de la naturaleza. Un elemento crucial es el llamado global del Papa Francisco I para asumir compromisos con el medio ambiente, a través de su Encíclica “Laudato Si” recibida con gran aceptación por representantes de las Naciones Unidas y la población en general.
- Estos movimientos se vienen constituyendo en importantes fuerzas políticas y sociales que tratan de influir en la implementación de políticas de parte de las naciones que favorezcan la conservación o recuperación del medio ambiente.
- Por otro lado, se busca sensibilizar y generar conciencia en los consumidores para estimular cambios en los estilos de vida de las personas y familias, promoviendo certificaciones, sellos y eco-etiquetas para identificar y favorecer iniciativas de producción amigable con el medio ambiente.

### **Avances acelerados en la tecnología para la información y las comunicaciones.**

- Cada día se intensifica el flujo de información, Aumenta la conectividad (comunicación digital, cultura Smart, internet, redes sociales, WhatsApp, chat), un significativo incremento de ventas de celulares y de participación en redes sociales es el fenómeno actual.
- El acelerado avance de las tecnologías de las comunicaciones, viene modificando de manera significativa los modos de vida, las conductas individuales y colectivas, el trabajo y el modo de entender el mundo, han variado las formas de comunicarse, de relacionarse, los procesos tradicionales de enseñar y aprender; con fuerte influencia de las redes sociales y medios de comunicación en las conductas y roles sociales.
- Las formas de trabajo y relacionamiento entre empresas, instituciones públicas, organizaciones, van incorporando el uso de las Tics (Tecnologías de información y comunicación) para optimizar sus sistemas de difusión, publicidad, producción, ventas y servicios.

## a.2. El Contexto Nacional.

### Se reafirma la política económica neoliberal en nueva administración de gobierno, favorable a la inversión privada y gran empresa.

- Durante los últimos 25 años, el Perú ha venido desenvolviéndose en el marco de una economía neoliberal, con promoción de las grandes inversiones, prioritariamente en el área minera; y escasa participación del Estado en la regulación a la presencia de dichas inversiones.
- El modelo, durante aproximadamente una década ha permitido un importante crecimiento económico, sin embargo, no es equitativo, persistiendo sectores de población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Es un modelo que prioriza los intereses financieros por delante de las necesidades básicas de la población, el empleo digno no es de importancia para el gobierno, se reclama restricciones de derechos de la clase trabajadora, irrespeto a la vocación productiva de comunidades nativas, de ciertas regiones del país, en beneficio de actividades extractivas a gran escala (minería) que ha traído consigo conflictos sociales con consecuencias de gran magnitud, desprotección del productor nacional ante la apertura al comercio mundial; entre otras cosas.
- Sumado a esto, en los últimos cinco años se siente la desaceleración en el marco de la crisis financiera internacional y los cambios en el mercado global, demostrando que el modelo primario exportador, ha descuidado el sistema productivo interno y nos ha hecho menos competitivos ante el mundo; pues se ha priorizado actividades extractivas en desmedro de la inversión privada nacional, poniendo límites a la innovación e infraestructura económica y social.
- Los opositores al modelo, afirman que si bien la economía creció entre 2002 y 2014 a una tasa promedio anual de 5.9%, pero en lugar de resolverse los problemas estructurales de la economía, se exacerbaron teniendo una alta tasa de informalidad (73.7%); subdesarrollo del agro, que emplea a cerca de la tercera parte del total de trabajadores, pero que participó en la generación del PBI con solo 5.34% en 2014; aumento de la participación de los sectores terciarios de baja productividad, como los sectores de comercio y servicios que explican el 60.2% del PBI; deterioro de la manufactura con la reducción de su participación en la generación del PBI a 15%; un vector de exportaciones altamente especializado en productos primarios con un porcentaje (75%) similar al de las décadas de los años cincuenta y sesenta; y, una espectacular penetración de importaciones que representa más del 180% de la producción de la manufactura.

### Desaceleración de la economía peruana

- El PBI ha descendido considerablemente desde el 6.92 % (en 2011), 6.29% (en 2012), 5.02% (2013), al 2.7% (2014). En 2015 las expectativas se van reduciendo estimando un índice del 4% (MEF) hasta un 3% (Latín Focus Consensus Forecast); situación que se complica con la desaceleración de la economía en China y la baja de precios de los metales que reducirá los ingresos por exportaciones. Si la tendencia continúa, los efectos se sentirán en la disminución de las inversiones, desempleo e inflación.
- Si bien la economía peruana los dos últimos años ha experimentado una importante caída en su PBI, los analistas y entidades oficiales del país, se muestran optimistas al señalar que esta situación es temporal, ya que Perú cuenta con las condiciones para un crecimiento en otros niveles.
- La crisis económica mundial, es uno de los principales factores que influyen en la desaceleración de la economía peruana (55%), sin embargo esperamos ver los resultados desde el Estado peruano que viene implementando medidas para reactivarla: disminución de impuestos, liberación de CTS, control de la corrupción, etc. Todo esto generaría confianza, que es un elemento crucial para promover la inversión y dinamizar la economía nacional.

### **Incremento del minifundio y concentración de la propiedad de la tierra por grandes empresas agroindustriales**

- Según el Censo Agropecuario del 2012 las pequeñas unidades agropecuarias, iguales o menores a 5 hectáreas, se incrementaron en 40.3% desde el año 1994; llegando a 1 millón 811 mil UA, que representa el 81.8 % del total de las UA; de éstas la mayor parte son minifundios, menos de 1 hectárea. Este sector brinda empleo a más de 3 millones de trabajadores agrarios en sistemas de pequeña agricultura familiar.
- A la vez, existe un proceso de reconcentración de tierras que polariza la situación, por un lado una inmensa cantidad de propiedades con tierra escasa y por otro lado poca propiedades con muchísima tierra, en la costa peruana 22 inversionistas agroindustriales tienen bajo control unas 60 mil hectáreas de tierra, favorecidos por las políticas de competitividad agraria, grandes proyectos de riego y acceso a tecnologías de punta.

#### **a.3. El Contexto Regional.**

### **Conjunto de grandes proyectos de inversión contribuirá a mantener la dinámica económica de la región norte.**

- La macro región norte, en los últimos años viene siendo receptora de importantes inversiones tanto públicas como privadas, motivadas por la presencia de gran variedad y cantidad de recursos y condiciones para el desarrollo de actividades agroindustriales, extractivas (minería, pesca, hidrocarburos,), de producción de energía, ente otros.
- En el periodo de análisis se ha dado inicio a importantes proyectos de gran envergadura e impacto para el desarrollo económico y social de las regiones: el Proyecto Olmos en Lambayeque, el Proyecto Hidro-energético del Alto Piura, la III etapa del Proyecto Chavimochic en La Libertad; el Proyecto Chincas en Ancash. En Piura destaca La modernización del puerto de Paita con una inversión que supera los 150 millones de dólares que ha permitido triplicar la cobertura de los servicios que ofrece y poner a la región a la vanguardia de los servicios para la exportación. Igualmente en Lambayeque se destaca la construcción del terminal portuario de Lambayeque. La modernización de la refinería de Talara en Piura, que se encuentra en la fase de inicio; el inicio del proyectos hidro-energético del Marañón (Celendín/ Cajamarca), se espera consigo grandes beneficios económicos, sociales, ambientales.
- Estas inversiones avizoran grandes oportunidades y desafíos a la región norte del país que requiere desarrollar institucionalidad de tal forma que estas inversiones se conviertan en reales oportunidades de desarrollo para la población.

### **Incremento de exportaciones agrícolas.**

- Las exportaciones agrícolas en el norte del país han experimentado un crecimiento sostenido en la última década (crecieron 6 veces entre 2002 y 2012), teniendo entre las principales: uva, mango, banano, espárragos, palta, uva.
- Es importante el auge que ha tenido la producción y exportación de paltas en La Libertad, así como la uva en Piura, que ha desplazado a productos bandera como el mango.
- El banano orgánico sin embargo tiene dificultades que superar para mantenerse en el mercado, relacionadas tanto con el control fitosanitario en base a productos permitidos, como con el nivel de productividad que debe alcanzar para reducir costos de producción y comercialización.

### **Asociatividad de pequeños productores**

- Experiencias exitosas de asociatividad de productores pertenecientes a la pequeña agricultura familiar muestran la viabilidad de modelos de organización asociativos, al lograr producción a escala, con importantes niveles de rentabilidad y logro de

certificaciones de calidad, que les permite posicionarse en mercados especiales de productos orgánicos, comercio justo, y ferias ecológicas.

- En Piura tenemos casos exitosos con banano orgánico, panela granulada, cacao, café, mango. En La Libertad, maíz amarillo duro, espárragos, paltas, derivados lácteos, quinua. En Cajamarca, cuyes, ganadería y derivados lácteos, aguaymanto. Con mercados establecidos a nivel local, nacional e internacional.
- En los últimos años la tendencia a adoptar modelos cooperativos va en aumento, mejorando sus beneficios económicos, los compromisos de orden tributario, así como social y solidario.

### **Implementación del PROCOMPITE**

- Los gobiernos locales y regionales van asumiendo con mayor interés su rol de apoyo al desarrollo económico, local y regional, identificando líneas productivas prioritarias en sus territorios y canalizando inversiones para proyectos con asociaciones de productores, a través de PROCOMPITE (Programa de apoyo a la competitividad) que les permite utilizar hasta el 10% de sus recursos para financiar planes de negocios y promover el desarrollo de productos comerciales priorizados.

### **Disminución de recursos provenientes de canon minero y petrolero.**

- Tras varios años de bonanza económica, la repentina y drástica caída de los precios de los minerales y petróleo, principalmente de este último, motiva menores ganancias y por ende menor tributación de las empresas dedicadas a las industrias extractivas; esto ha significado un considerable recorte en los recursos provenientes de canon, en este 2015 los gobiernos locales y regionales recibirán el 67% menos de las transferencias recibidas hace tres años. afectando los programas de inversiones formulados para escenarios de mayores recursos.
- Esto reviste especial gravedad si se tiene en cuenta que varias de estas instituciones son altamente dependientes de estas transferencias, teniendo en el canon su principal y casi exclusiva fuente de ingresos; es por tanto necesario replantear la diversificación productiva en las regiones, para no depender sólo de la minería y tener otras alternativas.

### **Crisis política e incremento de casos de corrupción e inseguridad ciudadana**

- El escenario político de los últimos cinco años ha estado marcado por el predominio de los movimientos regionales, en desmedro de los partidos políticos tradicionales. Estos movimientos son conducidos por caudillos personalistas que responden más a proyectos personales y/o familiares antes que a propuestas políticas programáticas e ideológicas. Las campañas políticas son blanco de infiltración de recursos financieros de actividades ilícitas, luego comprometen la gestión de las autoridades elegidas.
- Casos escandalosos de corrupción en gobiernos locales y regionales son constantemente denunciados, como el del Gobierno Regional de Ancash y de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, con serias acusaciones por malversación de fondos, favoritismo de personas vinculadas a sus campañas electorales.
- A esto se suma el incremento de la violencia e inseguridad ciudadana, el crecimiento alarmante de la delincuencia en ciudades como Trujillo, Chiclayo, Piura, sin que las autoridades atinen a encontrar estrategias y soluciones adecuadas.

### **Incremento de la participación ciudadana en los asuntos públicos**

- Se evidencia una creciente participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, ganando mayor protagonismo en los espacios de participación y concertación ciudadana regionales. En algunas regiones como Piura y Cajamarca, se han constituido colectivos de la sociedad civil que han promovido pactos políticos por la gobernabilidad. Esta mayor

participación viene acompañada de mejoras en la calidad de la participación: con mayor acceso a información, con capacidades para hacer cuestionamientos y propuestas, con mejores herramientas y procedimientos. No obstante lo anterior, esta participación encuentra grandes dificultades, principalmente de tipo político, generadas por la discrecionalidad y actitudes personalistas de las autoridades de turno.

#### **Prevalencia de problemas sociales.**

- En los temas de educación y salud, a pesar de los esfuerzos de los gobernantes, aún se mantienen fuertes brechas que superar, como es el caso de la desnutrición crónica que lejos de disminuir, se incrementó de 20 a 24 % en promedio en los últimos cuatro años. En educación persisten los índices de ausentismo y deserción escolar (La Libertad, Piura, Cajamarca), se mantienen bajos los niveles de comprensión lectora y matemática que se viene superando a ritmos lentos. Estos problemas se presentan en mayormente en provincias de sierra con alta ruralidad, y escasa presencia del Estado. Esto obliga a repensar las estrategias y fortalecer un trabajo articulado interinstitucional bajo el liderazgo de los Gobiernos Regionales.

#### **Presencia de conflictos sociales.**

- Una constante manifestación de conflictos de tipo socio-ambiental se han hecho evidentes en los últimos años y se proyectan como una constante para el futuro inmediato. Casos como el proyecto Minero Conga en Cajamarca, cuyas manifestaciones de descontento y movilizaciones dejaron el proyecto sin efecto y la ciudad de Cajamarca en estado de recesión; en Piura el proyecto minero Río Blanco en la zona de Huancabamba, cuyo rechazo se mantiene activo por parte de las comunidades campesinas de Yanta y Cajas; casos en la bahía de Sechura con la empresas de hidrocarburos Olympic y Savia; son todas experiencias en que se manifiesta una política que no atiende las demandas de las comunidades y de inadecuadas estrategias de negociación o gestión de los conflictos, en las que el Estado se muestra ausente y falso frente a sus promesas y sus reacciones son tardías.

#### **Mayor presencia de temas ambientales en la agenda regional.**

- Para el 2015 – 2016 se viene anunciando la amenaza de un fenómeno de El Niño de proporciones considerables, aunque la información no es siempre precisa el gobierno está tomando algunas previsiones y realizará inversiones para atenuar sus impactos; sin embargo, no es suficiente y es siempre una acción reactiva, en realidad los gobiernos locales carecen del conocimiento necesario para elaborar planes de gestión de riesgos y actuar con anticipación.
- En cuanto a los cambios y riesgos de tipo ambiental se percibe una mayor difusión del tema entre la población, como, por parte de las instituciones de gobierno, son evidencias la aprobación de áreas de conservación regional, estrategias regionales de adaptación al cambio climático, proyectos de ONGs e instituciones diversas, que muestran voluntad para trabajar en este campo.
- Sin embargo, existen problemas constantes que revelan un descuido la gestión ambiental del territorio, especialmente en los gobiernos locales, principalmente en temas básicos como la gestión de aguas servidas, que llegan a los ríos o a sistemas de tratamiento precarios que no cumplen su función y se convierten en zonas de alto riesgo de contaminación; la gestión de residuos sólidos totalmente desorganizada, formando basurales en zonas visibles cercanas a las grandes ciudades, en manos de recicladores que trabajan sin protección ni orden ni visos de autoridad.
- La debilidad de la administración de gobierno frente a la contaminación del agua, de ríos, lagunas, bahías y litoral marítimo, por los efluentes de las ciudades, de las fábricas, o de

relaves mineros procedentes de actividad minera ilegal, generan pasivos ambientales, que no son asumidos ni controlados por la autoridad.

## **B. Determinación del horizonte de análisis externo y alcance de la actuación.**

El Plan Estratégico Institucional en términos de tiempo abarca el periodo quinquenal 2016 – 2020; en cuanto a su alcance geográfico notamos un crecimiento en el ámbito de acción del CEDEPAS Norte, nuevos espacios fueron incorporándose durante el periodo anterior, actualmente se tiene presencia efectiva en zonas que corresponden a las regiones de: Cajamarca, La Libertad, Piura, Lambayeque, Lima Norte y Ancash. Esta ampliación responde tanto a las demandas identificadas como a la capacidad de nuestra organización de elaborar y presentar propuestas adecuadas y articuladas a institucionalidad y dinámicas de desarrollo que se van perfilando en las regiones.

## **C. Identificación de oportunidades y amenazas.**

En un trabajo colectivo (talleres) a partir de la información del contexto y tendencias en curso, se identificaron los macro indicadores externos que afectan a los principales procesos y dinámicas internas del CEDEPAS Norte; estos se agruparon en aspectos de carácter: Económico, político – legal, social, ecológico y tecnológico. Luego, mediante una matriz se analiza las tendencias y los impactos que dichos indicadores tienen sobre los objetivos y dinámicas institucionales; cuando los impactos de las proyecciones son positivos se precedió a deducir las oportunidades; cuando los impactos son negativos entonces se trata de amenazas. El nivel de los impactos se cuantifica en una escala con rangos entre de 0 a 5 puntos, cuando la calificación es superior a 3 entonces se deducen oportunidades, cuando es inferior, entre 0 y 2, se trata de amenazas.

Los indicadores externos clave, son aquellos que se manifiestan como indispensables para el logro de los objetivos fundamentales, y se obtienen por un proceso de deducción aplicando un ranking que permiten identificar el 25% de los indicadores que tienen mayor importancia. Un proceso de asignación de pesos ponderados y acumulados, relacionados con el ranking de los indicadores externos, nos permite obtener un puntaje que sirve para explicar el nivel de atractivo del entorno; en una escala de 0 a 5, 2.5 significa un entorno con iguales oportunidades que amenazas, un puntaje entre 1 y 2 significa un entorno riesgoso con más amenazas que oportunidades, y un puntaje superior a 3 significa un entorno atractivo con mayores oportunidades que amenazas. (Ver cuadros en páginas 38, 39, 40.)

### **c.1. Las Oportunidades:**

- ❖ En el ámbito económico encontramos oportunidades relacionadas con el sector empresarial, específicamente con empresas que muestran voluntad e iniciativas para ejercer prácticas de responsabilidad social y cuya apertura hacia enfoques de negocios inclusivos permiten concertar acciones de desarrollo económico y social en beneficio de poblaciones del ámbito de sus operaciones u organizaciones de productores involucradas en los procesos productivos de su negocio.
- ❖ Por otro lado, las organizaciones de productores, especialmente de sectores de pequeña agricultura familiar y emprendedores a nivel local manifiestan demandas y necesidades para desarrollar sus negocios con enfoque de mercados, implica que existe un interés creciente por servicios especializados de asesoría organizacional, técnica, empresarial, y comercial; así como de fortalecimiento institucional para el desarrollo económico local y regional en el ámbito.

- ❖ Actualmente va cobrando mayor relevancia y urgencia a nivel global el tema de cambio climático y sus efectos sobre la población mundial, especialmente sobre sectores vulnerables: población rural, mujeres, niños, sectores de pobreza. Conlleva mayor control y exigencia por implementar planes de gestión ambiental en empresas e instituciones públicas y privadas; es necesario diseñar e implementar planes de gestión de riesgos y acciones de adaptación al cambio climático. Son temas clave que debemos incluir en nuestra cartera de servicios.
- ❖ Otro factor importante cuyas tendencias ofrecen oportunidades es el tecnológico, la necesidad de realizar innovaciones adecuadas al contexto que mejoren los procesos productivos en los diversos rubros (agrícola, pecuario, forestal, industrial, turismo, servicios, comercio, etc.) es acompañada por ofertas de financiamiento para proyectos de investigación e innovación tecnológica desde entidades como el CONCYTEC, y fondos de Cooperación Internacional. Es necesario además que las propuestas de desarrollo sean sustentadas sobre experiencias de investigación aplicada, adaptativa, y modelos piloto replicables en condiciones de nuestro ámbito.
- ❖ Las limitaciones que el modelo económico predominante ha mostrado para lograr un desarrollo inclusivo y sostenible, demandan desafíos e iniciativas para desarrollar experiencias sobre formas de organización económica alternativas e innovadoras, en el marco de una propuesta de economía social y solidaria, que permita rescatar y fortalecer principios y valores de comunidad, solidaridad, equidad, entre poblaciones de escasos recursos con visión emprendedora. La asociatividad y el cooperativismo que CEDEPAS Norte impulsa en el ámbito deben ser fortalecidos y consolidados, mostrando la capacidad de generar impactos relevantes en los territorios donde dichas experiencias se realizan.
- ❖ En lo social, existen desafíos que podemos abordar y con los cuales contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente de nuestro ámbito. Uno es el tema del ejercicio de ciudadanía y fortalecimiento de la democracia; se constata que la población cada vez más tiene acceso y utiliza medios modernos para informarse y conocer aspectos de gestión pública; lo cual requiere de capacitación y asesoría para promover y facilitar la participación ciudadana en diversos espacios como procesos de planificación local y regional, comités de vigilancia, plataformas de propuesta e incidencia política, etc. Asimismo, es necesario reconocer y actuar en zonas identificadas como “bolsones de pobreza” con mayor vulnerabilidad y escasa presencia del Estado, con propuestas de desarrollo orientadas a seguridad alimentaria, conservación de la agro-biodiversidad, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático.
- ❖ Un aspecto adicional que CEDEPAS Norte debe aprovechar como oportunidad es su nivel de posicionamiento como entidad de desarrollo y el reconocimiento de su confianza y aporte hacia la sociedad regional. El aprecio; recibido por parte de organizaciones de productores, empresas, universidades, sectores, gobiernos locales y regionales: implica también el desafío por responder con coherencia y responsabilidad, fortaleciendo nuestros procesos y elevando la calidad de nuestros servicios y productos, tanto en aspectos programáticos y operativos como en los administrativos.

### **c.2. Las Amenazas**

- ❖ Una amenaza importante es la variabilidad de precios de los productos que, junto a los altos costos de producción, pone en riesgo la sostenibilidad de los emprendimientos de pequeños productores, a consecuencia de la fragilidad del modelo económico y la situación de desaceleración de la economía nacional, que afecta con mayor incidencia a sectores de pequeña agricultura dependiente de los mercados nacionales e internacionales.
- ❖ Las dinámicas poblacionales entre campo y ciudad, entre sierra y costa, se han visto fuertemente influidas por el auge de las empresas extractivas y la agroindustria,

consecuentemente además con el crecimiento acelerado de las ciudades. La fuerte migración ha generado problemas complementarios como: por un lado el abandono de parcelas, en zonas rurales con vocación agraria pero con restricciones económicas y tecnológicas; especialmente son los grupos jóvenes que salen en búsqueda de oportunidades, dejando las parcelas en manos de la población adulta mayor, con poco interés por introducir mejoras tecnológicas y elevar su rentabilidad. Por otro lado, el aumento de la población urbana, en zonas colindantes al ámbito de empresas agroindustriales, vía asentamientos humanos no planificados, requieren de atención especializada tanto a los gobiernos locales como empresas en temas de planeamiento urbano y construcción de viviendas, incluyendo gestión de riesgos; a la vez, la población económicamente activa que se asienta en dichas zonas requiere servicios de formación técnica laboral para aprovechar oportunidades de empleo en ciudades y empresas de diversos rubros.

- ❖ La continuación desde hace unos años, de procesos de reconcentración de tierras en manos de grupos económicos con fuerte poder de influencia en instancias políticas, genera diversas percepciones en la población, relacionadas indistintamente con oportunidades de trabajo, contaminación ambiental, competencia por recursos naturales (agua, tierras comunales, bosques naturales), lo cual en muchos casos devienen en problemas y conflictos sociales. Esta situación conlleva la necesidad de gestionar adecuadamente información, desarrollar capacidades de negociación en la población, implementar acciones de monitoreo socio-económico y generar propuestas de desarrollo para poblaciones vinculadas con estos ámbitos.
- ❖ Otras amenazas importantes están relacionadas con el factor ambiental, y el incremento de los riesgos que se generan frente al cambio climático, afectando especialmente a sectores vulnerables. Temas relevantes son la escasez de agua que se avecina, el incremento y variabilidad de temperaturas, los eventos climáticos extremos como el fenómeno de El Niño, latente en el Perú. Todo esto conlleva la necesidad de abordar desde nuestras propuestas de desarrollo temas sobre gestión de riesgos y adaptación al cambio climático. Trabajar planes de prevención con organizaciones de productores, usuarios de agua, plataformas interinstitucionales. Desarrollar experiencias de prácticas adecuadas para responder a las amenazas que son prioritarias en cada región o territorio.
- ❖ Una tendencia que los últimos años ha ido creciendo, es la actitud de oposición hacia las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que se muestra desde el Estado y algunos sectores políticos. Cada vez se siente una mayor presión por entidades como APCI, SUNAFIL, SUNAT, por encontrar fallas o indicios de irregularidad en las ONGD. Para esto, ha contribuido mucho el discurso radical de algunas ONG y la poca transparencia de otras, actitudes que el gobierno y sectores políticos generalizan a favor de sus intereses por evitar cuestionamientos y vigilancia hacia sus gestiones o acciones. Implica para CEDEPAS Norte que debemos continuar mejorando nuestros procesos de gestión y control internos, avanzando hacia el desafío de conseguir certificaciones de calidad y mecanismos de transparencia sobre nuestra gestión.

**Cuadro 3: Identificación de oportunidades**

FACTORES EXTERNOS	Nº	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS PARA EL CEDEPAS NORTE	TENDENCIAS	NIVEL DE IMPACTO
Económico	1	Surgimiento de empresas con enfoques de negocios inclusivos y voluntad para incorporar prácticas de responsabilidad social	Creciente	5 (Altamente Positivo)
Ambiental	2	Mayores exigencia en la normativa para las empresas, sobre responsabilidad ambiental	Creciente	4.9 (Altamente Positivo)
Ambiental	3	Demanda de consultorías y proyectos en temas ambientales	Creciente	4.9 (Altamente Positivo)
Tecnológico	4	Incremento de la demanda por el uso de nuevas tecnologías en información, comunicación y energías renovables	Creciente	4.6 (Altamente Positivo)
Económico	5	Promoción de políticas y programas de economía social y solidaria.	Creciente	4.5 (Altamente Positivo)
Tecnológico	6	Exigencias de mayores competencias y calidad profesional, y oferta de servicios de formación especializada.	Creciente	4.5 (Altamente Positivo)
Social	7	Subsisten los desafíos de lucha contra la pobreza, ante la persistencia de sectores de población vulnerable.	Creciente	4.4 (Altamente Positivo)
Tecnológico	8	Incremento de recursos y mayor demanda para proyectos de investigación e innovación tecnológica.	Creciente	4.4 (Altamente Positivo)
Político legal	9	Programas estatales promueven asociatividad de pequeños productores	Creciente	4.3 (Altamente Positivo)
Político legal	10	Reconocimiento y opinión favorable de autoridades, empresas y universidades sobre el trabajo de CEDEPAS Norte	Permanece	4.3 (Altamente Positivo)
Social	11	Interés de la población por informarse y participar en la gestión pública	Creciente	4.3 (Altamente Positivo)
Tecnológico	12	Programas de Modernización e impulso a la competitividad agraria promueven agricultura comercial con criterios internacionales de calidad	Creciente	4.3 (Altamente Positivo)
Ambiental	13	Mayor interés de la Cooperación Internacional en temas ambientales y exigencias por incorporar normas de eco-eficiencia en las instituciones públicas y privadas.	Creciente	4.2 (Altamente Positivo)
Económico	14	Mayor demanda de certificaciones de calidad para exportación por organizaciones de productores.	Creciente	4.1 (Altamente Positivo)

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

**Cuadro N°4: Identificación de Amenazas**

FACTORES EXTERNOS	Nº	AMENAZAS PARA EL CEDEPAS NORTE	TENDENCIAS	NIVEL DE IMPACTO
Político legal	1	Discrecionalidad de autoridades gubernamentales.	Permanece	2
Social	2	Incremento de los conflictos sociales en torno a industrias extractivas, polarizan población.	Creciente	1.9
Social	3	Presión urbana sobre los valles fértiles	Creciente	1.9
Ambiental	4	Contexto de crisis ambiental Incrementa la vulnerabilidad y los riesgos frente a las amenazas del cambio climático.	Creciente	1.8
Ambiental	5	Incremento de la desertificación.	Creciente	1.8
Social	6	Persistencia de cultura machista en la población.	Permanece	1.7
Ambiental	7	Migración campo - ciudad de sectores jóvenes abandonando parcelas a conducción de mayores.	Creciente	1.7
Político legal	8	Participación de ONGDS extranjeras en licitaciones nacionales.	Creciente	1.5
Económico	9	Mayor competencia por fondos de financiamiento.	Creciente	1.5
Social	10	Procesos de reconcentración de tierras y descuido de la pequeña agricultura familiar desde el Estado.	Creciente	1.5
Ambiental	11	Polarización y presión para asumir posiciones relacionadas a conflictos ambientales.	Creciente	1.5
Económico	12	Presión de las financieras por reducir costos en honorarios y gastos administrativos.	Creciente	1.3
Económico	13	Inestabilidad de precios de productos agrícolas.	Creciente	1.2
Político legal	14	posibilidad de próximo gobierno nacional no favorable a trabajo de ONGDs	Creciente	0.8
Político legal	15	Deterioro de imagen de ONGs por discursos radicales y poca transparencia	Creciente	0.5
Social	16	Incremento de la inseguridad ciudadana.	Creciente	0.25

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

#### **D. 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. Combina de manera específica tanto las oportunidades que favorecen, como las amenazas que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.

**Cuadro N°5: Determinación de los factores externos claves.**

Ranking de indicadores externos clave, tendencias, nivel de impacto, pesos parcial y acumulado						
FACTOR	RAN-KING	INDICADORES	TENDENCIA	NIVEL DE IMPACTO	PESO % PARCIAL	peso acumulado
Económico	1	Relevancia de nuevos enfoques en prioridades de la cooperación internacional: género, inclusión social, derechos humanos, gestión de riesgos y cambio climático, biodiversidad	Creciente	3.6	7	0.25
Tecnológico	2	Incremento de recursos y demandas para proyectos de investigación e innovación tecnológica.	Creciente	4.4	5.7	0.25
Tecnológico	3	Programas de Modernización e impulso a la competitividad agraria promueven agricultura comercial con criterios internacionales de calidad	Creciente	4.3	5.5	0.24
Social	4	Subsisten desafíos de lucha contra la pobreza ante la persistencia de sectores vulnerables de población	Permanece	3.4	5.4	0.18
Político legal	5	Crisis de institucionalidad, fragmentación y polarización política, vinculada con corrupción en instancias de gobierno.	Creciente	2.5	5.3	0.13
Político legal	6	Estancamiento de la descentralización y recentralización de los fondos públicos	Creciente	2.1	5.2	0.11
Social	7	Incremento de los conflictos sociales en torno a industrias extractivas.	Creciente	1.9	5	0.10
Ambiental	8	Migración campo - ciudad de sectores jóvenes abandonando parcelas a conducción de mayores.	Creciente	1.7	4.9	0.08
Social	9	Procesos de reconcentración de tierras y descuido de pequeña agricultura familiar	Creciente	1.5	4.8	0.07
Político legal	10	posibilidad de próximo gobierno nacional no favorable a trabajo de ONGDs	Creciente	0.8	4.7	0.04
Político legal	11	Deterioro de imagen de ONGs por discursos radicales y poca transparencia	Creciente	0.5	4.6	0.02
Económico	12	Surgimiento de empresas con enfoques de negocios inclusivos y voluntad para incorporar prácticas de responsabilidad social	Creciente	5	4.4	0.22
Ambiental	13	Demanda de consultorías y proyectos en temas ambientales.	Creciente	4.9	4.3	0.21
Tecnológico	14	Incremento de la demanda por el uso de nuevas tecnologías en información, comunicación y energías renovables	Creciente	4.6	4.2	0.19
Tecnológico	15	Exigencias de mayores competencias profesionales.	Creciente	4.5	4	0.18
					<b>0.75</b>	

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

### E. Conclusiones del Análisis Externo.

Aplicando un análisis de factores externos, con el método racional 25 / 75, en base a un proceso de ranking, asignación de pesos parciales, calificación y puntajes ponderados se obtiene un índice denominado “Índice de atractivo del sector” que para nuestro caso obtuvo un **PUNTAJE = 3.13 (ATRACTIVO)**

Significa que el entorno o sector en que nos movemos se caracteriza como **ATRACTIVO**; brinda importantes **OPORTUNIDADES** que favorecen el trabajo del CEDEPAS Norte, pero al mismo tiempo se presentan algunas **AMENAZAS** que no podemos descuidar y es necesario contrarrestar.

**Cuadro N°6: Índice de atractivo del entorno**

PUNTAJE	CATEGORÍA	CARACTERIZACIÓN
0 -1	Hostil	Sector nada atractivo. La Unidad Estratégica está asfixiada por amenazas en todos lados
1.1 - 2	Riesgoso	El sector no es atractivo pero se presentan algunas ventajas que se pueden aprovechar
2.1 - 3	Moderado	Sector intermedio, presenta tanto oportunidades como amenazas
3.1 - 4	<b>ATRACTIVO</b>	<b>Sector atractivo, pero se presentan algunas amenazas que es necesario contrarrestar</b>
4.1 - 5	Noble	Sector muy atractivo, con mayores ventajas y oportunidades, pocas amenazas. Puede conducir al conformismo o engañarse que el éxito es interno y no por la repercusión externa

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

#### 4.2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y NIVEL COMPETITIVO.

##### A. Selección de las dimensiones y áreas clave de análisis interno.

Para el análisis interno se identificaron las Áreas específicas que se consideran relevantes para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de su Misión y objetivos estratégicos. El equipo de estrategias realizó un Rankin y organizó dichas áreas según su percepción del nivel de importancia en la estructura e incidencia en los objetivos institucionales, luego asignó un peso porcentual a su participación. El resultado, se muestra en el cuadro siguiente, junto con el ranking establecido y el peso porcentual asignado en función de su influencia e importancia para el caso. Este cuadro se constituye en insumo básico para la identificación de los indicadores internos y el diagnóstico institucional.

**Tabla N°2: Matriz de selección de áreas, ranking y peso atribuidos**

ÁREAS	Ranking	%
PROGRAMAS / PROYECTOS	1	23
DIRECCIÓN	2	20
UNIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	3	18
GESTIÓN FINANCIERA	4	15
RECURSOS HUMANOS	5	9
CONSEJO DIRECTIVO	6	6
ADMINISTRACIÓN	7	4
ASAMBLEA	8	3
CULTURA ORGANIZACIONAL	9	2
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

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

##### B. Identificación de las Fortalezas y debilidades

En cada una de las áreas o componentes se identificaron los clientes específicos internos y externos y sus demandas, traducidas a indicadores específicos. Luego, cada indicador fue evaluado asignando puntajes para categorizarlos como: 1: Debilidad Mayor; 2: Debilidad menor; 3: Situación indiferente; 4: Fortaleza menor; 5: Fortaleza Mayor. Luego en un proceso de ranking, asignación de

pesos parciales y ponderados, se realiza una priorización que permite determinar los factores internos clave para el CEDEPAS Norte. (Ver anexos)

Como resultado final, se muestran los cuadros de fortalezas, debilidades, y factores internos clave identificados, así como su caracterización y las Áreas o componentes que están involucrados en dichos factores.

### **b.1. Fortalezas**

- ❖ CEDEPAS Norte ha logrado un posicionamiento importante como organización de desarrollo en el Norte del país, esto es consecuencia de una gestión eficiente, se reconoce entre sus fortalezas las capacidades gerenciales manifiestas en su equipo liderado por la Dirección General. Se traduce en una adecuada gestión estratégica que le brinda dinamismo y proyección en su accionar, creciendo gradualmente tanto en territorio como en áreas y temas de especialización en concordancia con las demandas generadas en el contexto local y regional. Las capacidades gerenciales se manifiestan en: Una adecuada gestión estratégica de la organización, se ha logrado un crecimiento gradual tanto en ámbito territorial, hoy con presencia en seis regiones del norte del país, como en dominio temático y experiencias diversas de índole económico, ambiental y político, con una clara proyección a futuro a través del Plan Estratégico Institucional. Una gestión política definida, a favor de sectores de población vulnerable esencialmente rural, pequeña agricultura familiar, jóvenes, mujeres, sectores emprendedores de pocos recursos; mostrando capacidad para establecer alianzas y sinergias con instituciones locales y regionales que suman en el logro de nuestros objetivos. Una clara gestión programática, diseñada en nuestro Plan Estratégico Institucional, los programas y proyectos elaborados en respuesta a contextos y demandas reales de la población objetivo, con enfoques orientadores y criterios técnicos que brindan objetividad y viabilidad a nuestras propuestas. Una gestión organizacional eficiente, con equipos calificados y estructura operativa definida.
- ❖ Otra fortaleza relevante de CEDEPAS Norte lo constituye su equipo profesional, con el dominio conceptual, enfoques y capacidades técnicas, que ha logrado un alto nivel de especialización en promoción del desarrollo rural territorial, con énfasis en la pequeña agricultura familiar, en la cual ha realizado importantes innovaciones de tipo social y tecnológico, con experiencias que muestran resultados favorables y se convierten en tipos de referencia susceptibles de difusión y réplica como alternativas de desarrollo rural.
- ❖ La cultura organizacional vinculada a una gestión de estilo horizontal, participativo, manifiesto a través de instancias de gobierno amplios como la Asamblea, el Consejo Directivo, con espacios de consulta y grupos de trabajo participativo; así como un sistema administrativo - contable con instrumentos de gestión y control interno adecuados, garantizan la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos, con un presupuesto elaborado y financiado, gracias a la confianza y fidelización de entidades de cooperación, instituciones públicas y empresas aliadas; avanzar hacia conseguir una certificación de calidad, es una meta importante para la organización.
- ❖ La capacidad de innovación y de generar proyectos adecuados al entorno y sus dinámicas, en base al plan estratégico institucional, mostrando la calidad propositiva del equipo técnico y gerentes, es también una fortaleza que CEDEPAS debe potenciar más, motivando a los grupos temáticos y equipos de proyectos para asumir una actitud creativa y elevar esta característica como elemento clave de la organización.

## b.2. Debilidades

- ❖ Aún, cuando los equipos técnicos muestran gran capacidad en su trabajo, aún se necesita fortalecer un sistema para la gestión del conocimiento, incentivar prácticas de procesar información, generar aprendizajes, difundir y compartirlos. Para esto, se requiere dinamizar los Grupos Temáticos conformados, brindándoles oportunidad de participar en espacios aprendizaje, sistematización y planificación, donde puedan compartir y aportar sus experiencias. Esto se debe acompañar con recursos para producir y publicar los resultados. Un desafío vital es también profundizar en experiencias de investigación adaptativa, aplicada, y experiencias piloto de producción comercial. Junto a esto, es importante que se haga mayor énfasis por incorporar los enfoques institucionales en los proyectos elaborados, aún quedan vacíos estos aspectos, existe necesidad de profundizar y sensibilizar a los integrantes de los equipos en género, gestión integrada del agua y cuencas, agro-biodiversidad, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático, entre otros.
- ❖ En relación con las unidades de gestión territorial (UGT) tenemos dificultad para lograr mayor integración de nuestros programas en cada territorio. Un cuello de botella consiste en no tener una lectura o caracterización adecuada de las Unidades territoriales (UGT), que permita identificar y compartir con otros actores el potencial que tiene cada territorio y su rol socio-económico que cumple o cumplirá en los próximos años como elemento clave del corredor económico, cuenca o espacio regional específico; Del mismo modo, se hace imprescindible el concertar acciones para conseguir fondos locales o regionales, procedentes de gobierno local, regional o programas del Estado; que contribuyan a desarrollar la propuesta diseñada para cada territorio específico.
- ❖ Otra importante debilidad que se presenta es la demora en consolidar el sistema de planificación, monitoreo y seguimiento a los indicadores de resultados e impactos de los proyectos y del plan institucional. Por ahora, no se aplica el seguimiento a los indicadores de manera efectiva, es otro tema por retomar y resolver.
- ❖ El crecimiento del CEDEPAS Norte significa la demanda mayor financiamiento para un mayor número de proyectos en diversas regiones y diferentes temas, esto requiere de nuevos y mayores contactos y relaciones con fuentes de cooperación internacional y recursos locales. Para esto se requiere implementar un sistema de información adecuadamente estructurada para la identificación de nuevas oportunidades de financiamiento, convocatorias, fuentes de cooperación, prioridades, requerimientos; en definitiva se requiere implementar el Plan de Financiamiento ya elaborado y en espera.
- ❖ Finalmente, es importante darle la atención adecuada a la elaboración de materiales y actividades relacionadas con la promoción institucional, como propiciar espacios de encuentro e interacción con los asociados del CEDEPAS Norte, ambos aspectos se encuentran como debilidades por superar.

**Tabla N°3: Fortalezas priorizadas**

RK	ÁREAS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS	PATRON DE COMPARACION	PESO (%)	CALIFIC	PUNTAJE PONDER
1	Dirección	Capacidades gerenciales para implementar políticas y programas institucionales	competencia	0.4	4 (Fm)	8
2	Dirección	Capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y aprovechar oportunidades de relacionamiento	competencia	0.25	3 (Sl)	5
3	Programas y Proyectos	Equipos técnicos profesionales con experiencia con experiencia reconocida en promoción de pequeña agricultura familiar y capacidades para la innovación	meta interna	0.2	5 (FM)	4.6
4	Gestión Financiera	Presupuesto institucional elaborado y financiado	meta interna	0.25	4 (Fm)	3.75
5	Programas y Proyectos	Calidad de servicios y competencias profesionales responden a la demanda regional	competencia	0.15	4 (Fm)	3.45
6	Administración	Gestión administrativa y contable con información y reportes oportunos y confiables para el PEI y proyectos	competencia	0.2	5(FM)	0.8
7	Dirección	Generación de confianza ante entidades de cooperación públicas y privadas nacionales e internacionales por gestión transparente y eficiente	meta interna	0.15	4 (Fm)	3
8	Gestión Financiera	Fuentes de financiamiento fidelizadas, y nuevas fuentes identificadas	competencia	0.2	3 (Sl)	3
9	Programas y Proyectos	Calidad de inversión, eficiencia y eficacia en ejecución de programas y proyectos	competencia	0.12	4 (Fm)	2.76
10	UGE	Elaboración de proyectos innovadores	competencia	0.15	3 (Sl)	2.7
11	Dirección	Consolidación de la imagen y presencia institucional en la Macro región Norte.	competencia	0.13	4 (Fm)	2.6
12	Gestión Financiera	Recursos institucionales gestionados eficientemente y con transparencia	meta interna	0.15	5 (FM)	2.25
13	UGE	Adecuación del PEI al contexto y tendencias	meta interna	0.1	5 (FM)	1.8
14	RR Humanos	Atención y reconocimiento de derechos y obligaciones con los colaboradores	meta interna	0.2	5 (FM)	1.8

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

**Tabla N°4: Debilidades priorizadas**

RK	ÁREAS	DEBILIDADES IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS	PATRON DE COMPARACION	PESO (%)	CALIFIC *	PUNTAJE PONDER
1	Gestión Financiera	Plan de financiamiento elaborado aún no es implementado	meta interna	0.4	1 (DM)	6
2	Programas y Proyectos	Grupos temáticos inactivos sin espacios para incorporarse en planificación programática	meta interna	0.2	2 (dm)	4.6
3	UGE	Sistema de planificación, monitoreo no aplica seguimiento a indicadores, restando efectividad	competencia	0.23	2 (dm)	4.14
4	Programas y Proyectos	Incipiente incorporación de enfoques institucionales en diseño y ejecución de programas y proyectos	meta interna	0.13	2 (Dm)	2.99
5	UGE	Sistema de información no estructurada sobre convocatorias y oportunidades de	meta interna	0.15	2 (dm)	2.7

RK	ÁREAS	DEBILIDADES IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS	PATRON DE COMPARACION	PESO (%)	CALIFIC *	PUNTAJE PONDER
		financiamiento.				
6	UGE	Escasa práctica de gestión del conocimiento / sistematizaciones y publicaciones	competencia	0.12	1 (DM)	2.16
7	Asamblea	Dificultada para propiciar espacios de interacción con asociados	meta interna	0.2	2 (DM)	0.6
8	Programas y Proyectos	Limitaciones para Apalancar recursos de cofinanciamiento local en las UGT	meta interna	0.08	2 (dm)	1.84
9	UGE	Lento proceso de implementación del Área de consultoría y servicios especializados	competencia	0.05	1 (DM)	0.9
10	UGE	Dificultad para caracterización y planificación territorial específica por UGT	meta interna	0.1	1 (DM)	1.8
11	Dirección	Dificultad para identificar nuevas fuentes de cooperación internacional	competencia	0.02	2 (DM)	1.4
12	Consejo Directivo	Insuficiente producción de materiales y actividades de promoción institucional	competencia	0.15	1 (DM)	0.9

Fuente y elaboración: Talleres de trabajo del equipo de planeamiento estratégico del CEDEPAS Norte  
 (\*) FM: Fortaleza Mayor. Fm: Fortaleza menor. SI: Situación Indiferente. DM: Debilidad Mayor. dm: Debilidad Menor

### C. Selección de los factores internos clave

Tabla N°5: Selección de los factores internos clave.

RK	ÁREAS	DIMENSION / ACTIVIDAD E INDICADOR EXTERNO	PATRON DE COMPARACION	PESO (%)	CALIFIC	PUNTAJE PONDER
1	Dirección	Capacidades gerenciales para implementar políticas y programas institucionales	competencia	0.4	4 (Fm)	8
2	Gestión Financiera	Plan de financiamiento elaborado e implementado	meta interna	0.4	1 (DM)	6
3	Dirección	Capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y aprovechar oportunidades de relacionamiento	competencia	0.25	3 (SI)	5
4	Programas y Proyectos	Grupos temáticos activos en espacios de planificación programática	meta interna	0.2	2 (dm)	4.6
5	Programas y Proyectos	Equipos técnicos profesionales con experiencia con experiencia reconocida en promoción de pequeña agricultura familiar y capacidades para la innovación	meta interna	0.2	5 (FM)	4.6
6	UGE	Sistema de planificación, monitoreo y seguimiento funcionando de manera efectiva	competencia	0.23	2 (dm)	4.14
7	Gestión Financiera	Fuentes de financiamiento fidelizadas, y nuevas fuentes identificadas	competencia	0.2	3 (SI)	3
8	Programas y Proyectos	Incorporación de enfoques institucionales en diseño y ejecución de programas y proyectos	meta interna	0.13	2 (Dm)	2.99
9	UGE	Sistema de información estructurada sobre convocatorias y oportunidades de financiamiento.	meta interna	0.15	2 (dm)	2.7
10	UGE	Gestión del conocimiento / sistematizaciones y publicaciones	competencia	0.12	1 (DM)	2.16
11	UGE	caracterización y planificación territorial específica por UGT	meta interna	0.1	1 (DM)	1.8

Fuente y elaboración: Talleres de trabajo del equipo de planeamiento estratégico del CEDEPAS Norte  
 (\*) FM: Fortaleza Mayor. Fm: Fortaleza menor. SI: Situación Indiferente. DM: Debilidad Mayor. dm: Debilidad Menor.

#### D. Conclusiones del Diagnóstico Interno.

Aplicando técnicas de ranking, asignación de valores, pesos ponderados, se obtuvo un índice de posición estratégica del CEDEPAS Norte, el cual alcanzó el **PUNTAJE: 3.03 (superior a 3)** que se interpreta como una posición **FUERTE**, en relación con los competidores y patrones de comparación establecidos, y que se caracteriza como **COMPETITIVA**, con más **FORTALEZAS** que DEBILIDADES

**Cuadro N°7: Descripción de puntaje**

PUNTAJE	POSICIÓN ESTRATÉGICA	CARACTERIZACIÓN
Mayor de 3	Fuerte	Posición altamente competitiva, con más fortalezas que debilidades.
Igual a 3	Indiferente	Posición igual al promedio entre la competencia.
Menor de 3	Débil	Posición poco competitiva con más debilidades que fortalezas.

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

#### 4.3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.

Las competencias estratégicas o “talentos clave” son las capacidades o competencias más importantes de la organización, son el 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, 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, esta capacidad esencial es:

La habilidad para generar innovaciones de tipo social y tecnológico, esta característica está vinculada con la fortaleza de “Equipos profesionales con experiencia reconocida en promoción del desarrollo rural, con énfasis en la pequeña agricultura familiar”

Son evidentes los resultados obtenidos por dichas innovaciones, los cuales se traducen en experiencias exitosas con pequeños productores, promoviendo nuevos modelos de organización como: Redes empresariales, asociaciones, cooperativas de servicios; junto con la incorporación de mejoras y cambios en la tecnología productiva; las cuales han logrado resultados al mejorar sus procesos productivos, la calidad de sus productos, disminuir costos de producción, articularse de modo favorable en cadenas productivas y posicionarse en mercados nacionales y de exportación; por tanto, mejorar considerablemente sus condiciones de vida

Junto a esta, otras competencias estratégicas son:

- I. 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.
- II. 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.
- III. 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.

## V. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 5.1. EL OBJETIVO CENTRAL

Objetivo Central: “CEDEPAS Norte y los actores sociales fortalecen capacidades de innovación social y tecnológica para promover experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y disminuir brechas socio-económicas, en los territorios de actuación”.		
DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES	NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO	INSTANCIAS RESPONSABLES
<p><b>Actores sociales</b> Se conciben como grupos de población organizada en un determinado territorio, en el cual manifiestan intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales y muestran capacidad para gestionar procesos vinculados con dichos intereses. Sus acciones y los efectos de estas en el aprovechamiento o construcción de oportunidades para el desarrollo del territorio van definiendo su carácter e influencias en el sistema. El concepto tiene un trasfondo político, pues alude a la construcción social de un proyecto colectivo y a su posterior ejecución, esto implica cuotas de poder, control de recursos y capacidades de negociación, así como un reconocimiento de sus roles, funciones y responsabilidades compartidas en el desarrollo del territorio. Para el caso de este Plan, los actores principales con los cuales CEDEPAS Norte se va a articular para implementar su Misión y los objetivos estratégicos, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades regionales y locales y funcionarios de las entidades públicas</li> <li>• Organizaciones de mujeres y jóvenes</li> <li>• Comités de gestión y vigilancia ciudadana</li> <li>• Los usuarios del agua y sus organizaciones</li> </ul>	<p><b>Mostrar experiencias sostenibles de innovación social y tecnológica que generan oportunidades de desarrollo inclusivo en los territorios de acción.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Incorporación, legitimidad e institucionalización en los territorios, de prácticas innovadoras de democracia, concertación, economía solidaria, seguridad alimentaria, conservación de la agro-biodiversidad, y adaptación al cambio climático.</li> <li>2. La renovación y ampliación de la participación y representación social en la trama de gestión pública y gobierno, con intervenciones de calidad</li> <li>3. Los actores locales (principalmente familias y gobiernos locales) asumen nueva actitud, incorporando prácticas responsables de prevención y gestión de riesgos frente a los perjuicios de una gestión ineficiente del agua y las amenazas ante el cambio climático.</li> <li>4. El mejor aprovechamiento del recurso hídrico como consecuencia de la planificación y gestión responsable del territorio.</li> <li>5. El tránsito de los pequeños y medianos productores a una condición de</li> </ol>	<p><b>Consejo Directivo y Gerentes de Unidades de Gestión Territorial</b></p>

Objetivo Central: “CEDEPAS Norte y los actores sociales fortalecen capacidades de innovación social y tecnológica para promover experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y disminuir brechas socio-económicas, en los territorios de actuación”.		
DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES	NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO	INSTANCIAS RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas privadas, organizaciones no gubernamentales</li> <li>• Emprendedoras y emprendedores rurales y sus organizaciones</li> <li>• Familias rurales organizadas para la producción.</li> </ul> <p>Resaltamos que CEDEPAS Norte se considera a sí mismo como actor social, estratégico en el territorio, por consiguiente, comparte con los demás actores deberes y derechos, responsabilidades y recursos para promover el desarrollo local.</p> <p><b>Innovación social y tecnológica:</b> “Innovación 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, económico, ambiental y/o cultural”</p> <p>Se ha aplicado una innovación cuando esta es aceptada en el mercado (innovación de bienes y servicios), o se ha utilizado en un proceso de producción (innovación de procesos), con resultados satisfactorios para los clientes.</p> <p>Entendemos por innovación social las nuevas y creativas formas de realizar los procesos conducentes al logro de objetivos, en donde los actores asumen roles diferentes, de manera voluntaria; es nuestro desafío construir propuestas diferenciadas, que favorecen el acceso de las mujeres y grupos excluidos a recursos que faciliten su posicionamiento, y desarrollo. Asimismo, implica la búsqueda de nuevas formas y mecanismos de representación política, vigilancia y participación ciudadana con la población.</p> <p><b>Desarrollo Inclusivo:</b></p>	<p>posicionamiento y articulación ventajosa al mercado (con mayores niveles de rentabilidad y sostenibilidad de sus actividades económico-productivas), ejerciendo influencia importante en la dinámica económica, social y política de sus ámbitos locales.</p> <p>6. El paso de las unidades productivas de pequeña agricultura familiar, de una lógica de producción de subsistencia a otra de gestión integrada y sostenible de sus recursos, orientada a la generación de excedentes y revalorando la agrobiodiversidad como estrategia de articulación al mercado.</p> <p><b>Principales innovaciones sociales y tecnológicas a promover y desarrollar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formas alternativas de participación ciudadana para la incidencia y vigilancia de la gestión de los asuntos públicos. (Formación política a líderes y líderes, incorporación de TICs para la información)</li> <li>2. Incorporación de buenas prácticas y adopción de técnicas para la gestión sostenible del agua y adaptación al cambio climático.</li> <li>3. Modelos empresariales basados en los principios de la economía social y solidaria.</li> <li>4. Incorporación de nuevas tecnologías y metodologías en los procesos productivos, comerciales, y organizacionales, de pequeños y medianos productores, para el logro de competitividad en alianza con empresas que les faciliten la integración vertical y participación en la cadena de valor.</li> <li>5. Sistemas Integrados de producción agraria, que realizan la gestión equilibrada y sostenible de los recursos agrícolas, forestales y pecuarios de las familias campesinas, con criterios de conservación y puesta en valor de los recursos alimentarios, culturales y la agro-biodiversidad.</li> </ol>	

Objetivo Central:		
“CEDEPAS Norte y los actores sociales fortalecen capacidades de innovación social y tecnológica para promover experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y disminuir brechas socio-económicas, en los territorios de actuación”.		
DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES	NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO	INSTANCIAS RESPONSABLES
<p>Acciones y políticas de desarrollo humano y socio-económico orientadas a brindar igualdad de oportunidades y derechos para todas las personas independientemente de su estatus social, género, condiciones físicas, intelectuales o sensoriales y de su raza.</p> <p>Implica el trabajo conjunto de gobierno y sociedad civil, para crecer con integración social, basándose en la diversidad, la transparencia, la participación; promoviendo en los grupos generalmente excluidos, la Autonomía, independencia y el empoderamiento.</p>	<p>Estas innovaciones cuentan con diverso grado de desarrollo, sistematización y estandarización de sus procesos internos. Por consiguiente, en el Plan, ocupan posiciones y roles de distinto nivel.</p>	

## 5.2. LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

<b>Objetivo Específico N° 1:</b> <b>Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios</b>		
<b>DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES</b>	<b>NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO</b>	<b>INSTANCIAS RESPONSABLES</b>
<p><b>Sociedad civil:</b> Grupo de personas que se organizan de manera independiente y voluntaria, para asumir y ejercer su rol de ciudadanos de manera colectiva, realizan acciones concernientes a la toma de decisiones vinculadas con la participación e incidencia en el ámbito público. Tienen derecho de actuar en la política con autonomía, sin ser parte de las estructuras de gobierno, y al margen de partidos o grupos políticos. Este tipo de sociedad es indispensable para sostener la democracia.</p> <p>Sus mecanismos de participación e incidencia se sustentan en el conjunto de instituciones que de manera expresa defienden los derechos sociales, políticos e individuales y, en los movimientos sociales, diversas formas de movilización y protesta cuando sienten vulnerados sus derechos, buscando que sus demandas sean tomadas y canalizadas hacia estructuras donde se toman decisiones por parte del Estado.</p> <p><b>Gobiernos sub-nacionales:</b> Entidades de gobierno ubicadas debajo del Estado Central, designa divisiones territoriales como regiones, departamentos, provincias, distritos. Suponen un gobierno o administración con cierto grado de autonomía en algunos aspectos. En estos territorios sub-nacionales se dan procesos y relaciones sociales tan variadas y complejas que caracterizan su naturaleza y racionalidad propia, articulando el territorio con el colectivo de diversos actores sociales con sus intereses y contradicciones propias.</p> <p><b>Ejercicio igualitario de ciudadanía:</b> Lo entendemos como el derecho de todas las personas a tener igualdad de oportunidades para su realización tanto en la esfera personal y privada como de participación pública; para que estos derechos sean reales y efectivos, se requiere generar las condiciones adecuadas</p>	<p><b>Grupos o sectores desfavorecidos de la sociedad, modifican positivamente su condición haciendo ejercicio pleno de ciudadanía y sus derechos, asumiendo responsabilidades de participación e incidencia política en la gestión de los asuntos públicos. En referencia a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su mayor capacidad para formular, decidir e incidir sobre propuestas vinculadas a sus objetivos o necesidades estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones de productores acceden a inversiones del Estado.</li> <li>- Comité de Gestión y Vigilancia consiguen que los Gobiernos sub-nacionales cumplan con sus acuerdos y compromisos.</li> <li>- Organizaciones de mujeres y jóvenes acceden a espacios de planificación y decisión pública.</li> <li>- Incremento en la calidad de la participación en los espacios formales: mecanismos de representación, efectividad de las decisiones.</li> </ul> </li> <li>• Funcionamiento de mecanismos alternativos de vigilancia e incidencia efectiva para el cumplimiento de decisiones por parte de los organismos públicos.</li> <li>• Se incrementa el grado de reconocimiento de los planes de desarrollo territorial por parte de los principales actores locales.</li> </ul> <p><b>Indicadores directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres y jóvenes que han sido formados, asumen representación en organizaciones y espacios de toma de decisiones sobre los asuntos públicos de su territorio.</li> <li>• Organizaciones sociales y económicas asumen prácticas democráticas y participan en los espacios de planificación y gestión del desarrollo local y regional.</li> </ul>	<p><b>Programa de Ciudadanía y Democracia</b></p>

Objetivo Especifico N° 1: Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios		
DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES	NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO	INSTANCIAS RESPONSABLES
<p>que garanticen gozar tanto de los derechos civiles y políticos, como también de los económicos y sociales, esto incluye: El acceso a los bienes y servicios básicos de salud, educación, vivienda, trabajo; igualar situaciones de ventajas especialmente a sectores vulnerables si es necesario utilizando estrategias de discriminación positiva o inversa; promoviendo ambientes de respeto y tolerancia.</p> <p><b>Calidad de la institucionalidad democrática:</b> Situación de la institucionalidad que influye en el funcionamiento del gobierno, Hace referencia a cambios positivos en materia de construcción de la gobernanza o el buen gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Transparencia y rendición de cuentas de parte de los gobiernos locales y organizaciones sociales.</li> <li>• Capacidad 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.</li> <li>• Participación y legitimidad de representación en los espacios de decisión y conducción del desarrollo.</li> <li>• Eficiencia y eficacia en la gestión pública, asumiendo responsabilidades por los recursos incluyendo la sostenibilidad del ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades públicas que mejoran prácticas de gestión como consecuencia de la exigencia de los actores locales.</li> <li>• Montos de inversión que los gobiernos locales realizan para promover el desarrollo social y económico local.</li> <li>• Innovaciones en los mecanismos de vigilancia e incidencia ciudadana para el uso de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación).</li> </ul>	

<b>objetivo Especifico N° 2:</b> <b>Usuarios, organizaciones y autoridades realizan una gestión integrada del agua e incorporan prácticas de adaptación al cambio climático.</b>		
<b>DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES</b>	<b>NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO</b>	<b>INSTANCIAS RESPONSABLES</b>
<p><b>Usuarios del agua y sus organizaciones:</b> Son asociaciones civiles que tienen por finalidad la participación organizada de los usuarios en la gestión multisectorial y uso sostenible de los recursos hídricos, están registradas en la Autoridad Nacional del Agua. Comparten una fuente superficial o subterránea y un sistema hidráulico común estas son comités, comisiones y juntas de usuarios. Los comités de usuarios son el nivel mínimo de organización. Se integran a las comisiones de usuarios y estas a la vez a las juntas de usuarios.</p> <p>El Estado garantiza la autonomía de las organizaciones de usuarios de agua y la elección democrática de sus directivos. Se incluyen las organizaciones de usuarios agrarios y no agrarios; las comunidades campesinas y comunidades nativas; y las entidades operadoras de los sectores hidráulicos, de carácter sectorial y multisectorial.</p> <p>Consideramos también a las familias productoras individuales que no pertenecen a sistemas regulados (especialmente en zonas de sierra), pero asumen prácticas y tecnologías innovadoras de captación y aprovechamiento del agua en sus parcelas. Asimismo, a productores temporales en costa, que no siendo propietarios, alquilan tierras para cultivos comerciales.</p> <p><b>Autoridades:</b> Son las instancias de gobierno con injerencia en la gestión del recurso hídrico, lidera la Autoridad Nacional; y se suman los Ministerios: del Ambiente, de Agricultura, de Vivienda, Construcción y Saneamiento, de Salud, de la Producción y de Energía y Minas. En este bloque también participan los gobiernos regionales y gobiernos locales a través de sus órganos competentes, además de otras entidades públicas vinculadas con la gestión de los recursos hídricos.</p>	<p><b>Autoridades y organizaciones de usuarios, han concertado e implementan planes de gestión integrada del agua y de adaptación al cambio climático en sus territorios.</b></p> <p>Contando con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información histórica sobre la evolución y perspectivas del comportamiento del clima.</li> <li>• Mapas de identificación de vulnerabilidades importantes</li> <li>• Planes de gestión de riesgos, elaborados concertada y participativamente con su población.</li> </ul> <p>En consecuencia se evidencia en el territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un incremento de inversiones público y/o privada en proyectos de gestión integrada del agua y adaptación al cambio climático.</li> <li>• Acciones de incidencia para la incorporación de metodologías de adaptación al cambio climático.</li> <li>• Una optimización del uso del agua entre los usuarios agrícolas y no agrícolas.</li> </ul> <p><b>Indicadores directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor número de productores que Incorporan buenas prácticas de uso del agua en parcelas</li> <li>• Mayor número de organizaciones que incorporan buenas prácticas de adaptación al cambio climático.</li> <li>• Mayor número de familias que se benefician con una mayor y mejor disposición de agua.</li> <li>• Mayor número de familias beneficiadas por reducción de efectos negativos generados por el cambio climático.</li> <li>• Espacios de diálogo y gestión del agua activos generando información y conocimientos relacionados.</li> </ul>	<p><b>Programa de Gestión Integrada del ambiente y los recursos naturales</b></p>

<p><b>Gestión Integrada del agua (GIRH):</b> Asumimos el concepto dado por la WWAP - Asociación Mundial para el Agua: “La GIRH es un proceso que promueve la gestión y el desarrollo coordinados del agua, el suelo y los otros recursos relacionados, con el fin de maximizar los resultados económicos y el bienestar social de forma equitativa sin comprometer la sostenibilidad de los ecosistemas vitales”; considerando que es el camino hacia la gestión eficiente, equitativa y sostenible del recurso agua, cada vez más limitado y con demandas crecientes en competencia ente los diversos tipos de usuarios. Implica asumir acciones orientadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Fortalecimiento institucional para la gestión integrada del agua</li> <li>• La gestión integrada de cuencas</li> <li>• La planificación y ordenamiento territorial.</li> </ul> <p><b>Medidas de adaptación al cambio climático</b> Modificación de conductas individuales y colectivas que influirán en las esferas social y económica del territorio. Se construyen sobre las particularidades de cada ámbito local y debe ser aceptada por la población para ser sostenible, es un proceso lento, gradual y reajutable. Estos cambios afectan las actividades cotidianas, los recursos naturales, su aprovechamiento y los medios de vida de la población. Algunos cambios afectarán las bases económicas a escala mayor, local, regional, nacional. Están relacionados básicamente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender y estimar los cambios en periodos de mediano plazo (10 a 15 años), analizando información histórica del comportamiento del clima.</li> <li>• Gestionar riesgos actuales.</li> <li>• Identificar vulnerabilidades en el territorio y su evolución.</li> <li>• Organizar participativamente un plan de adaptación al cambio climático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor número de facilitadores formados y especializados en GIRH (Gestión Integrada de los Recursos Hídricos)</li> </ul>	
--	--	--

<b>Objetivo Especifico N° 3: Emprendedores y emprendedoras rurales desarrollan modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios.</b>		
<b>DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES</b>	<b>NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO</b>	<b>INSTANCIAS RESPONSABLES</b>
<p>Emprendedor / emprendedora rurales: En zonas rurales con limitaciones de recursos (minifundio) y de acceso a servicios de apoyo tecnológico, existe un sector de pequeños productores y productoras (con tierra y sin tierra) cuyas unidades productivas han sido caracterizadas como Pequeña Agricultura Comercial; se caracterizan por que han organizado sus recursos con una lógica de negocio, se articulan al mercado para aprovechar oportunidades de empleo e incrementar sus ingresos, con el fin de alcanzar el bienestar económico propio y de sus familias. Se diferencian de otros pobladores rurales por sus actitudes de superación, se plantean desafíos y metas, se adaptan a los cambios continuos del entorno, son conscientes de sus fortalezas e identifican las demandas insatisfechas en sus territorios para convertirlas en oportunidades de negocios. Para lograr el éxito, trabajan a través de sus organizaciones (comités, asociaciones, redes empresariales), generando acciones colectivas y compromisos de solidaridad, que les permite crecer en sus competencias y liderazgo. Asumen estrategias de inversiones y riesgos compartidos, y ganan competitividad por la incorporación de innovaciones sociales y tecnológicas en sus procesos productivos y organizacionales.</p> <p>Emprendimientos: Son iniciativas que asumen de forma personal o de grupo, quienes tienen ideas de negocios y disposición de invertir recursos para aprovechar oportunidades que brinda el mercado. En zonas rurales se relacionan con líneas de productos o servicios cuya demanda presenta tendencias positivas, como los alimentos inocuos, orgánicos, o con elementos étnicos. Para concretar estos emprendimientos se requiere soportes iniciales con información, tecnología y financiamiento, para poder decidir y actuar en el momento oportuno y con creatividad suficiente para realizar las innovaciones requeridas por el mercado. Todo emprendimiento requiere de esfuerzo y</p>	<p><b>Productores de pequeña agricultura familiar, asumen modelos de organización cooperativos, empresariales y solidarios; generando impactos positivos en las familias y en las dinámicas económicas de sus territorios.</b></p> <p>Por sus características especiales de gestión, moderna y transparente en la propiedad y distribución de ganancias, se favorece la calidad de vida de las familias, mejorando el acceso a servicios de salud, educación, e incrementando sus activos familiares para la diversificación productiva e innovación tecnológica.</p> <p>Su impacto en territorio se traduce en la generación de un conjunto de eslabonamientos que brindan condiciones favorables para nuevos emprendimientos de servicios complementarios, mayor acceso a servicios financieros, disminución de las tasas de interés, generación y formalización de nuevos negocios; a la vez que se generan mayores ingresos para el Estado por impuestos pagados.</p> <p><b>Indicadores directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizaciones y de productores que adoptan modelos empresariales sociales y solidarios.</li> <li>• Número de emprendedores /as que se integran en dichos modelos (cobertura de beneficiarios directos).</li> <li>• Incremento (capitalización) en los activos de las familias.</li> <li>• Volumen de recursos financieros (públicos y privados) apalancados para realizar inversiones productivas en el territorio,</li> <li>• Número y volumen de inversiones realizadas en el territorio, complementarias a las iniciativas económicas promovidas.</li> </ul>	<p><b>Programa de Sostenibilidad y fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar</b></p>

<p>perseverancia.</p> <p><b>Modelo empresarial solidario:</b> Los pequeños productores organizados inicialmente en asociaciones, dieron paso a organizaciones de segundo nivel, como centrales y redes de asociaciones, mostrando además importantes elementos de responsabilidad social empresarial, aportando al bienestar de sus asociados y en beneficio de sus comunidades. Actualmente muchas de estas organizaciones están avanzando a la conformación de cooperativas, que funcionan y se gestionan de forma democrática, enfatizando la igualdad de derechos y deberes de los socios; asumen un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio en el fortalecimiento de la organización y mejora de los servicios a los socios y su comunidad. De este modo, se va consolidando el reconocimiento en igualdad de condiciones al trabajo por encima del capital y el lucro, buscando la inclusión y beneficio equitativo de todos los integrantes de la organización, quienes son a la vez aportantes y decisores de las políticas institucionales y destino de la ganancias.</p>		
--	--	--



Objetivo Especifico N° 4: Las familias rurales organizadas desarrollan sistemas de producción integrados, que contribuyen con la soberanía alimentaria y el acceso al mercado.		
DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES	NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO	INSTANCIAS RESPONSA-BLES
<p><b>Pequeña agricultura familiar.</b> Sistema de producción basado en unidades productivas gestionadas familiarmente, en general son menores a 10 Has y el promedio oscila entre 3 y 5 has. Utiliza mano de obra familiar o contratan peones agrícolas de manera temporal. El nivel tecnológico es bajo y el acceso a recursos y servicios complementarios muy limitado. En general utilizan estrategias diversificadas para asegurar sus ingresos, y tienen como principal objetivo la reproducción social de la familia y la producción de alimentos para el autoconsumo; sin embargo, mantienen vínculos con el mercado local y nacional. En su racionalidad y forma de vida encontramos fuertes elementos ligados con la cultura, difusión de valores, prácticas y experiencias acumuladas.</p> <p><b>Sistemas integrales de producción, basados en la agro-biodiversidad:</b> Sistemas productivos agrarios del sector campesino, incluyen las diferentes formas de uso y ordenamiento de la tierra, basadas en la agro-biodiversidad, permiten una mejor productividad de la finca a través de la combinación, al mismo tiempo o en forma sucesiva, de cultivos agrícolas con pastos, arbustos, arboles de uso múltiple y explotación de animales. Se gestionan mediante un conjunto de técnicas de uso de la tierra, en combinación, asociación, uso paralelo y complementario que integran, en diversas interacciones, los componentes del sistema: la agricultura, con ganadería, pasturas y forestales. Dichas interacciones corresponden al nivel ecológico, biológico, económico, social e institucional. La familia se distribuye el trabajo asignando roles y tareas específicas, en las cuales la mujer juega una función relevante tanto en el factor reproductivo como en el soporte económico de la unidad productiva. El acceso y disponibilidad al agua es un factor de importancia tanto productiva como reproductiva del sistema, y condiciona la calidad de vida, especialmente de mujeres y niños.</p>	<p><b>Experiencias sostenibles de revaloración de los sistemas integrales de producción, con enfoque de agro-biodiversidad gestionado por unidades de pequeña agricultura familiar, incrementan la oferta de alimentos para autoconsumo familiar y mercado local.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización colectiva local para la gestión de los sistemas de producción y consumo, genera impactos en la calidad de vida, estructura y calidad de la canasta de consumo local (nivel nutricional), con mayor y mejor acceso, disponibilidad y uso de productos agro-biodiversos en beneficio primordial de mujeres y niños.</li> <li>• Revaloración del rol de la mujer en la economía familiar y procesos de desarrollo comunitario.</li> <li>• El fortalecimiento de dichos sistemas integrados de producción, favorece el acceso y articulación favorable de las familias campesinas a los mercados alternativos, locales y externos, vinculados con la gastronomía y promoción de la agro-biodiversidad.</li> </ul> <p><b>Indicadores directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la disponibilidad de productos destinados al consumo familiar y el mercado.</li> <li>• Innovaciones tecnológicas incorporadas en los sistemas integrales de producción.</li> <li>• Especies y variedades recuperadas localmente (cultivos, forestales)</li> <li>• Número de familias organizadas con sistema de producción integral (cobertura de beneficiarios directos).</li> <li>• Redes productivas constituidas</li> <li>• Número de mujeres con acceso y control de los recursos de su actividad productiva.</li> </ul>	<p><b>Programa de Sostenibilidad y fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar.</b></p>

<b>Objetivo 5: CEDEPAS Norte fortalece sus competencias para mejorar la calidad de la gestión interna y los servicios que brinda.</b>		
<b>DEFINICIÓN DE ACTORES SOCIALES Y VARIABLES</b>	<b>NATURALEZA DEL CAMBIO PROPUESTO</b>	<b>INSTANCIAS RESPONSABLES</b>
<p><b>Dimensiones y Áreas Internas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea</li> <li>• Consejo Directivo</li> <li>• Dirección</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Administración</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Programas y Proyectos</li> <li>• Unidad de gestión estratégica</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul> <p>Enfocado a atender las siguientes dimensiones claves de la gestión estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen institucional, estrategia de posicionamiento</li> <li>• Gestión programática y sistema de monitoreo</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• Estandarización de procesos internos</li> <li>• Gestión estratégica de las finanzas</li> <li>• Desarrollo de proyectos, productos y servicios</li> <li>• Desarrollo del potencial humano.</li> </ul>	<p><b>CEDEPAS Norte, fortalece la confianza con las entidades de cooperación y la población objetivo, expresada en la aprobación de la calidad de sus servicios y la renovación de compromisos de financiamiento para las iniciativas.</b></p> <p><b>Indicadores directos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor Identidad de CEDEPAS Norte como promotor de “innovaciones sociales y tecnológicas”</li> <li>• Incremento de la visibilidad de las intervenciones y logros de CEDEPAS Norte en su quehacer institucional.</li> <li>• Incremento de capacidades en los colaboradores con actitudes positivas de: motivación, identidad, compromiso y práctica de valores institucionales.</li> <li>• Actualización y puesta en marcha del sistema PME.</li> <li>• Ampliar responsabilidad y capacidades para la gestión estratégica de las finanzas en instancias de Dirección intermedia.</li> <li>• Afianzar criterios y capacidades, con autonomía, para establecer acuerdos de cooperación interinstitucional con empresas privadas y Estado.</li> <li>• Estandarización y mejora de procesos internos alcanzando una certificación de la calidad (APCI, ISO 9001)</li> <li>• Número de proyectos sobre líneas experimentales,             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ investigación e innovación de productos y servicios</li> <li>○ Implementación de proyectos de responsabilidad social</li> <li>○ Certificación de competencias</li> <li>○ Capacitación e inserción laboral</li> <li>○ Emprendimientos.</li> </ul> </li> <li>• Reactivación de los “grupos temáticos” (Gobernabilidad, ganadería, género, recursos naturales), y producción de conocimiento en alianza con sectores de la academia (tesis de grado, investigaciones, pasantías, foros de debate).</li> </ul>	<p>Programa de Gestión Estratégica de la Calidad</p>

### 5.3. LAS ESTRATEGIAS.

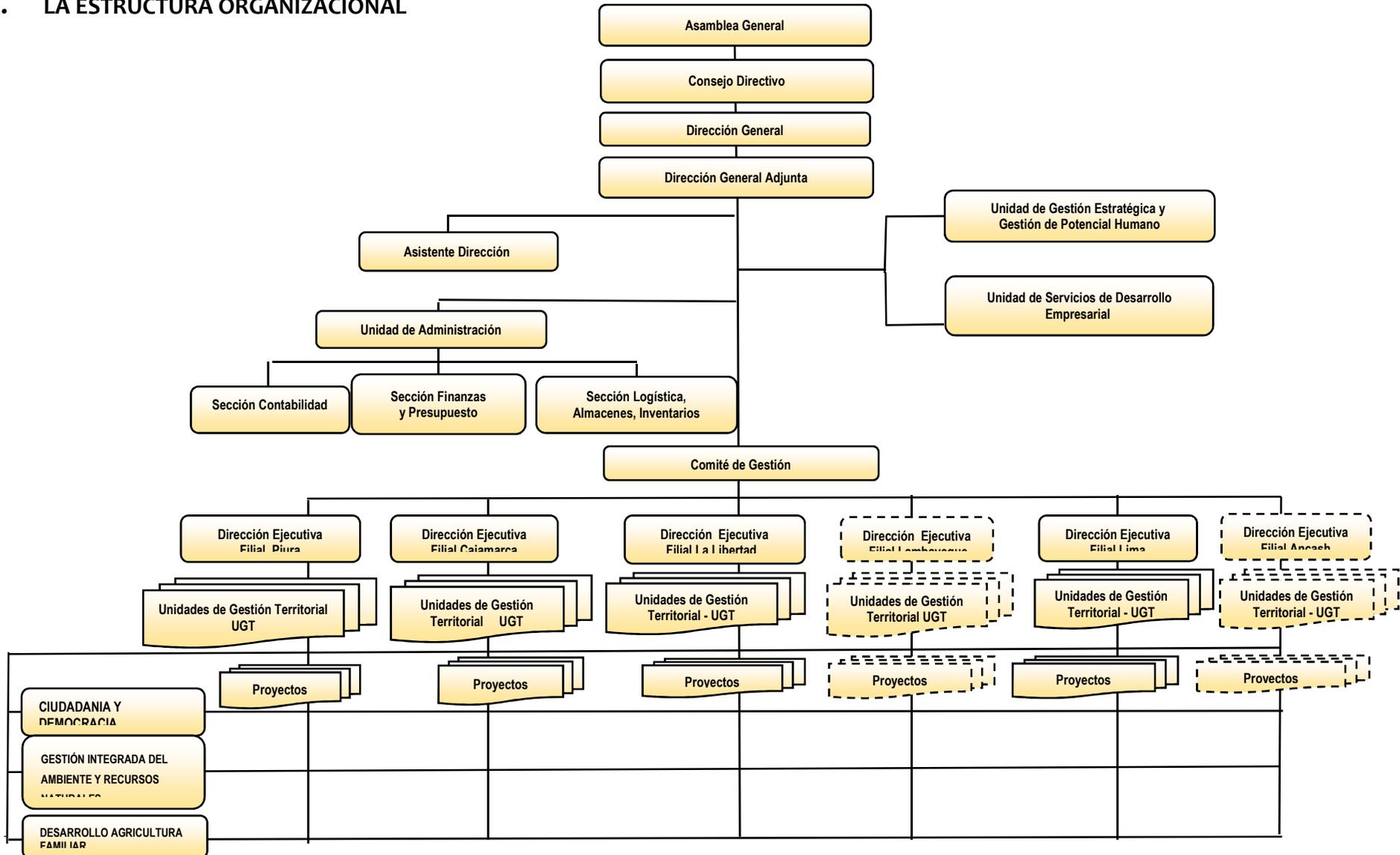
CEDEPAS Norte para el logro de sus objetivos estratégicos ha priorizado un conjunto de estrategias que serán implementadas en base a los criterios y orientaciones brindadas desde la Unidad de Gestión Estratégica; esas son:

- 1) **Establecimiento de alianzas estratégicas para generar sinergias interinstitucionales.** Se comenzará por fortalecer esta habilidad en el equipo gerencial. Se identificarán nuestros principales aliados estratégicos, mediante un proceso de selección y priorización, especificando con claridad los objetivos y contenidos de la alianza, así como los compromisos asumidos, las sinergias y el valor agregado o diferencial que se genera, con cada uno de ellos.
- 2) **Organización del trabajo institucional bajo un enfoque territorial.** La Unidades de Gestión Territorial constituyen nuestros espacios de planificación para el desarrollo, generalmente están vinculados a una cuenca hidrográfica y / o corredores económicos. La formulación del Plan de desarrollo para estos espacios debe comenzar por su caracterización física - ambiental, social y económica, identificando el rol y la función económica específica que desempeña dicho territorio en su contexto más amplio (local, regional), lo cual puede incluir aspectos o temas de relevancia que trascienden las agendas locales existentes. Con esta perspectiva se formula de manera concertada y participativa la visión de desarrollo del territorio y se articulan acciones colectivas con entidades públicas y privadas.
- 3) **Planificación de la estrategia de expansión del ámbito del CEDEPAS Norte.** CEDEPAS Norte, establecerá políticas y criterios básicos para definir su ámbito, ampliación o reducción de sus zonas de actuación. Estos pueden hacer referencia a territorios en los cuales promueve y ejecuta un plan de desarrollo integral como Unidad de Gestión Territorial y con una perspectiva estratégica estableciendo plazos e hitos con resultados definidos y una estrategia de salida planificada; o si solamente se trata de acciones puntuales específicas (estudios, consultorías, pequeños proyectos) en temas de su interés y experiencia.
- 4) **Incidencia ante organismos del Estado a escala sub-nacional.** 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 política para poner en mesa los temas de interés para el desarrollo local y regional, buscando el compromiso de las autoridades de gobierno con la población, transformando los aprendizajes validados en políticas de desarrollo, en especial de los grupos menos favorecidos o sistemáticamente excluidos.
- 5) **Innovación, validación y réplica de experiencias exitosas.** Sobre la base de la experiencia obtenida en acciones anteriores, CEDEPAS Norte tiene la posibilidad de sistematizar, compartir y replicar sus conocimientos y metodologías aprendidas y validadas. Además ha mostrado capacidades para realizar innovaciones de tipo social y tecnológico, en diferentes áreas temáticas vinculadas con el desarrollo. Esta cualidad será potenciada y aprovechada con mayor eficacia, en base al dinamismo de los grupos temáticos especializados, que deben ser reactivados.

- 6) **Incorporación de jóvenes y mujeres como factor de sostenibilidad de las propuestas innovadoras de réplica de aprendizajes.** La experiencia nos ha señalado que los grandes cambios y la sostenibilidad de los mismos requiere la participación y compromiso de nuevas generaciones, los jóvenes, tanto mujeres como varones, tienen una mayor apertura y facilidad para aprehender nuevos conceptos, emplear nueva tecnología y asumir nuevas actitudes frente a los desafíos del desarrollo. De igual manera encontramos que las mujeres y los jóvenes, son elementos activos en las experiencias de cambio, especialmente cuando se trata de cuestionar viejos paradigmas y trabajar con valores nuevos.
- 7) **El cofinanciamiento efectivo por parte de la población.** Resulta ser un factor clave en la sostenibilidad de las actividades y proyectos implementados. La población que asume un proyecto o programa de desarrollo como suyo y se identifica con ello, siente satisfacción de aportar económicamente para su implementación. A diferencia de los estilos populistas o paternalistas, esta actitud y práctica le brinda dignidad como persona y como grupo, elevando su autoestima y garantizando una evaluación objetiva de los resultados y sostenibilidad de la propuesta.
- 8) **La diversificación de fondos de financiamiento de proyectos y programas.** El fortalecimiento de la capacidad institucional para incrementar los ingresos propios constituye, en el contexto actual, una competencia que CEDEPAS Norte tiene que asumir con mayor energía. Ante la reducción de recursos provenientes de la cooperación internacional en el Perú, es importante tener capacidad para acceder a las ofertas nacionales de financiamiento, programas de desarrollo u oportunidades de consultorías especializadas, esto requiere una alta especialización y los recursos tecnológicos correspondientes.
- 9) **Visibilizar las contribuciones del CEDEPAS Norte.** Implica el diseño e implementación de un plan de comunicaciones y difusión utilizando diversos medios. Comienza por motivar y capacitar a los equipos para producir información relevante 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.



## VI. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

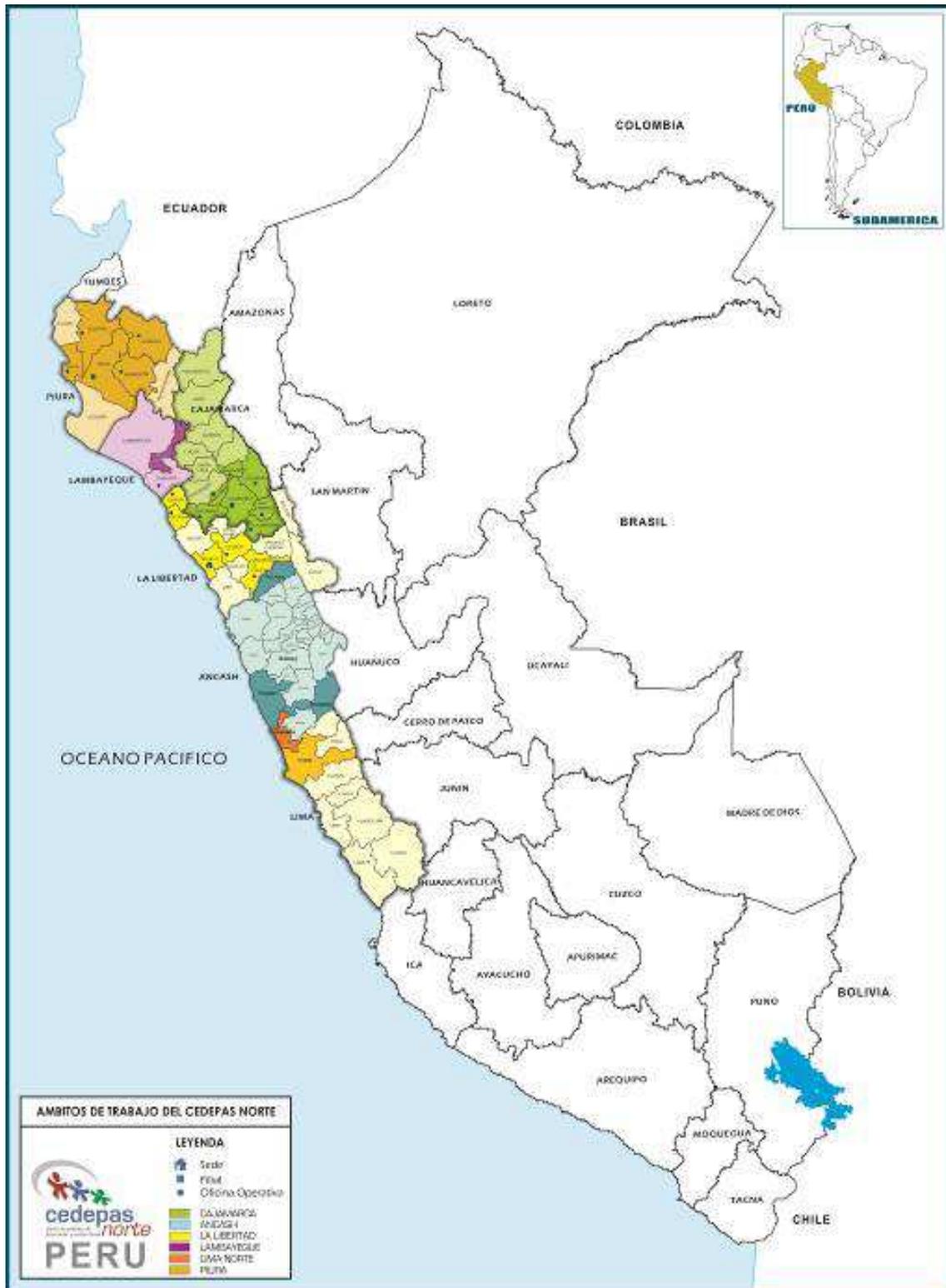


## VII. EL ÁMBITO DE TRABAJO

Tabla N° 6: Ámbito de trabajo según departamentos y regiones naturales

DEPARTAMENTOS	UNIDADES DE GESTIÓN TERRITORIAL SEGÚN REGIONES NATURALES (ALTITUD)			
	COSTA	YUNGA	QUECHUA	JALCA / PUNA
	00 – 500 msnm	501 – 2,300 msnm	2,301 – 3,500 msnm	3,501 – 4,000 y más
1. PIURA	1) Paita (Bajo Chira)			
			2) Ayabaca (Manc. SCA)	
	3) Piura (Medio Piura)			
2. CAJAMARCA			4) Cajamarca	
		5) Alto Jequetepeque		
			6) Celendín	
			7) Crisnejas	
				8) Hualgayoc
3. LAMBAYEQUE	10) Pomac		9) Chota	
4. LA LIBERTAD	11) Trujillo			
			12) Sánchez Carrión	
			13) Santiago de Chuco	
			14) Otuzco	
	15) Valle del Jequetepeque			
			16) Bolívar	
5. ANCASH	18) Huarmey Culebras			17) Conchucos
6. LIMA NORTE		19) Fortaleza		
	20) Barranca			

Figura N° 1: Mapa de intervención de CEDEPAS Norte



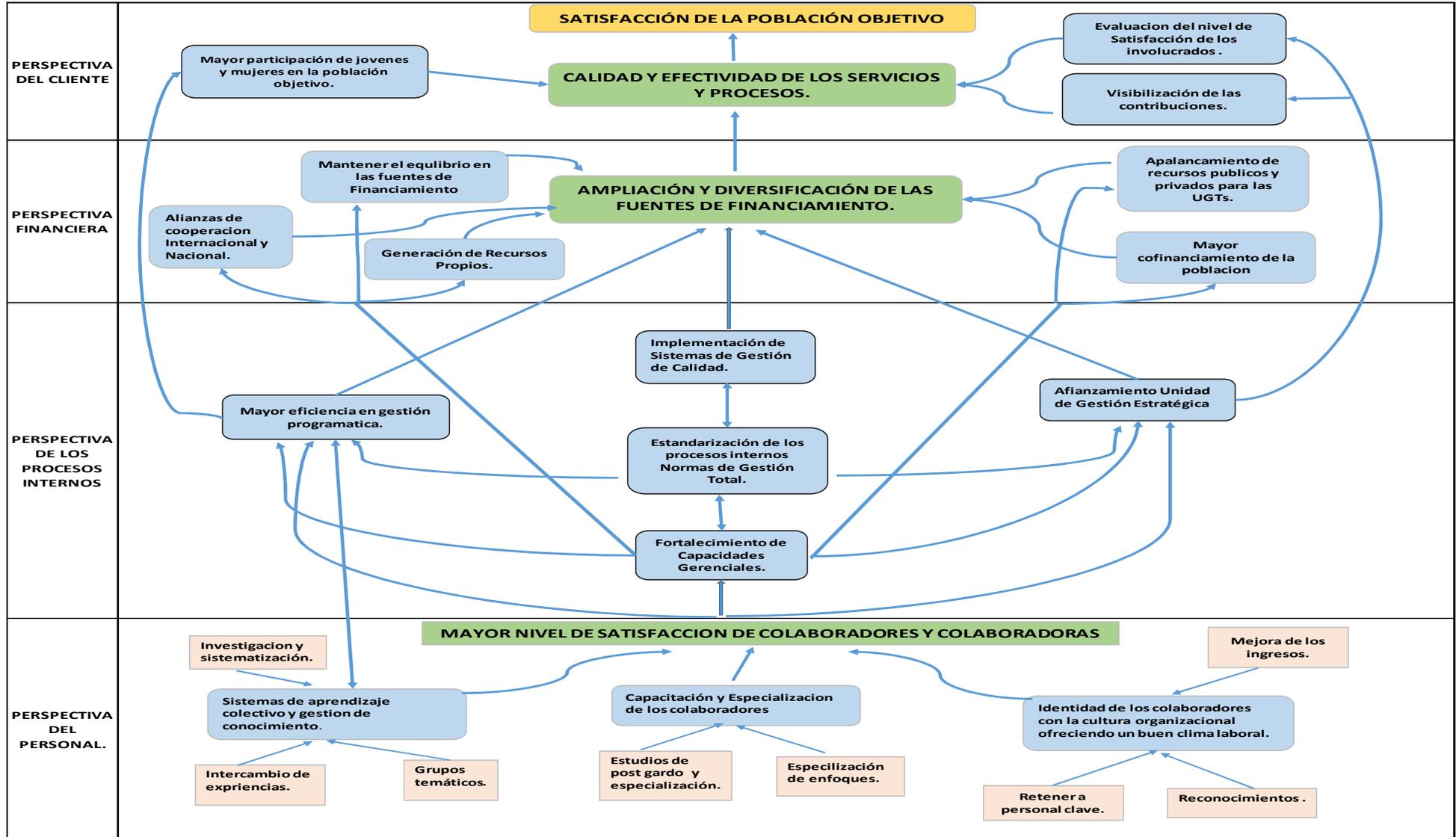
## VIII. PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

### 8.1. TABLERO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Perspectiva y Metas	Estrategia / ¿Qué hacer?	Inductor / ¿Cómo hacerlo?	Indicador	Unidad de Medida
<b>Perspectiva y Metas</b>	<b>Estrategia / ¿Qué hacer?</b>	<b>Inductor / ¿Cómo hacerlo?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>
<b>Perspectiva del Cliente</b>  80% de nivel de satisfacción en la población objetivo, alcanzado al 5to año.	Incrementar la calidad y efectividad de los servicios y productos ofrecidos a la población. Generar valor público.	Cumplir eficazmente con las actividades y alcanzar a la población objetivo con los resultados previstos	80% de familias de población objetivo que mejora sus condiciones de vida por acciones de CEDEPAS Norte	Nº familias
	Visibilizar las contribuciones de CEDEPAS Norte en la institucionalidad y población regional y local	Implementar mecanismos de difusión y socialización del trabajo y experiencias de CEDEPAS Norte	15 publicaciones en 5 años (3 anuales)	Publicaciones
			2 Encartes y 30 notas periodísticas / 5 años	Encartes y notas periodísticas
			5 Spots radiales y 5 televisivos / 5 años	Spots
	Incrementar el número de mujeres y jóvenes en la población objetivo como factor de sostenibilidad de las experiencias y réplica de aprendizajes	Afinar la selección de grupos de población objetivo brindando mayores oportunidades de inclusión de mujeres y jóvenes en las actividades de proyectos	30% de participantes directos en los proyectos son mujeres y 50% son jóvenes	% de jóvenes y mujeres, en la población objetivo
Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de la población objetivo y recoger sus percepciones y expectativas	Implementar un sistema de monitoreo a los cambios y avances en las condiciones de vida de la población objetivo	80% de la población (muestra) se encuentra satisfecha con el trabajo de CEDEPAS Norte	% población satisfecha	
<b>Perspectiva Financiera</b>  20% de incremento del presupuesto anual al 5to año.	Mantener el equilibrio en la participación porcentual de nuestras fuentes de financiamiento institucional	Implementar el Plan de Financiamiento, fortaleciendo relaciones con fuentes cooperantes actuales y futuras	Se mantiene los porcentajes de financiamientos por tipo de fuente, logrando equilibrio en la proporción	% de financiamiento anual por fuente cooperante
	Ampliar nuestras fuentes de financiamiento de manera diversificada	Mejorar nuestros sistemas de captación y diversificación de fondos, nacionales con fuentes públicas y privadas, y de cooperación internacional.	5 nuevas fuentes cooperantes y financieras en cinco años (1/ año)	Nº de entidades cooperantes y financieras
	Incrementar nuestros mecanismos de auto sostenimiento o generación de recursos propios	Fortalecer la Unidad de Consultorías y Servicios de Desarrollo Empresarial	5% de incremento anual de fondos propios, 25% al quinto año	Volumen y % anual de recursos propios
	Promover la participación activa de la población en el cofinanciamiento de los proyectos.	Implementar gradualmente mecanismos de aporte y pago por servicios, por parte de la población objetivo, en proyectos productivos.	5% de incremento anual, 25% en cinco años	Volumen anual de financiamiento y % de incremento
Incidir para canalizar recursos públicos e inversiones del sector empresarial a los territorios del ámbito de acción	Desarrollar en las Gerencias de las UGTs capacidades para alianzas estratégicas y de incidencia para el apalancamiento de recursos financieros locales	30% de apalancamiento de fondos adicionales en relación con el monto de los proyectos, al año por cada UGT	Montos de inversiones y % de incremento anual por UGT	

<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>  3 procesos internos con certificación de calidad al 5to año.	Implementación de la Gestión de la Calidad Total (GCT)	Afianzamiento de la Unidad de Gestión Estratégica	1 sistema PME afinado y operativo con equipos regionales activos.	Sistema PME
		Fortalecimiento de capacidades gerenciales	20 integrantes de los equipos gerenciales y gerentes de UGT, desarrollan competencias de gerencia moderna y negociación territorial.	Nro. de personas capacitadas
		Estandarización e implementación de los procesos internos con normas para la gestión de la calidad total	3 procesos internos certificados	Certificaciones de calidad
		Mayor eficiencia en la gestión programática organizada con criterio territorial	10 UGTs caracterizadas, con agendas de desarrollo y proyectos según demandas específicas.	N° de UGTs con Agendas de desarrollo y N° de proyectos en ejecución.
		Implementación de normas de calidad y requerimientos del Pacto Global	5 reportes alineados al Pacto Global (1/anual)	Reportes anuales al Pacto Global
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>  80% de nivel de satisfacción de nuestros colaboradores, con el clima organizacional, alcanzado al 5to año.	Motivar la capacitación y especialización de colaboradores y colaboradoras	Cursos y talleres de sensibilización, capacitación y especialización en temas y enfoques básicos de CEDEPAS Norte	70 % de colaboradores y colaboradoras, capacitadas en temáticas estratégicas de CEDEPAS Norte, al quinto año	N° de personas capacitadas
		Estímulos y facilidades a colaboradores y colaboradoras para estudios de especialización y post grados.	70 % de colaboradoras y colaboradores con estudios a nivel de post-grado y especializaciones al quinto año	N° y % de personas con grados y especializaciones obtenidas
	Implementar sistema de aprendizaje colectivo y gestión del conocimiento	Dinamizar los Grupos Temáticos Especializados	6 grupos temáticos especializados activos con Plan de Acción	Grupos temáticos activos
		Intercambio y réplicas de experiencias	15 eventos de intercambio de experiencias anuales (3/año)	Pasantías, talleres de intercambio, informes
		Sistematización de experiencias	15 sistematizaciones en 5 años (3 por año / grupos temáticos)	Documentos de sistematización
		Experiencias de innovación e Investigación adaptativa	6 experiencias de innovación en 5 años	Informes técnicos
	Mejorar el clima laboral y estimular la identidad con la cultura organizacional	Retener personal clave	Aumenta periodo de permanencia de personal de calidad	Personal según tiempo de servicios
		Aprobar sistema de reconocimientos	N° de Premios y estímulos por logros alcanzados	Premios y estímulos otorgados
		Mejorar ingresos del personal	Remuneraciones superan el promedio del sector	Promedios de Ingresos S/. mensual

TEJIDO DE METAS DEL TABLERO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.



## IX. EL MARCO LÓGICO

**Cuadro N° 8: El Marco Lógico (Objetivos, Indicadores)**

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo Central</b></p> <p>"CEDEPAS Norte y los actores sociales fortalecen capacidades de innovación social y tecnológica para promover experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y disminuir brechas socio-económicas, en los territorios de actuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 (diez) Unidades de Gestión Territorial (UGT) constituyen espacios interinstitucionales de planificación con participación de la sociedad civil; caracterizando el rol del territorio y definiendo agendas de trabajo, en torno a una visión común de desarrollo territorial. En cinco años se espera contar con:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 UGT con agendas concertadas de desarrollo, que se incorporan en los planes operativos de las instituciones involucradas.</li> <li>2. En 10 UGT, los actores interinstitucionales, han definido de manera concertada su VISIÓN de futuro.</li> <li>3. En 10 UGT, se formulan o actualizan sus planes estratégicos, con enfoque de desarrollo territorial.</li> <li>4. En 10 UGTs se realizan inversiones público – privadas para implementar proyectos estratégicos inclusivos, definidos en los planes / agendas concertadas.</li> </ol> </li> <li>• 10 (diez) UGT muestran experiencias de concertación interinstitucional e implementación de prácticas sostenibles para la gestión del agua y adaptación al cambio climático, en el marco de la incorporación de políticas e instrumentos de gestión ambiental, en sus planes de desarrollo local.</li> <li>• En 06 (seis) UGT se consolidan organizaciones de productores bajo modelos de economía solidaria, que inciden en las políticas públicas y movilizan recursos financieros, públicos y privados, a favor de la economía local. En los próximos 5 (cinco) años se espera:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por lo menos 8 experiencias consolidadas de economía social y solidaria. 1600 personas (hombres y mujeres) beneficiadas directamente.</li> <li>○ Al menos 1 millón de soles apalancados a los territorios, como inversiones complementarias en la economía local, por cada UGT.</li> </ul> </li> <li>• En 10 UGT se concretan experiencias de articulación entre sistemas integrados de producción campesina familiar, con población y mercados locales, generando un incremento sostenido promedio del 20% de oferta diversificada de alimentos de origen local destinados a mejorar la canasta familiar. Se espera al quinto año contar con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 500 familias (promedio 50/ UGT) con sistemas integrados de producción, incrementan 20% la oferta de productos destinados a mejorar la canasta familiar de 5,000 pobladores locales (500 / UGT).</li> </ul> </li> </ul>	<p>Entorno político y gobierno entrante se muestran favorables y permiten el trabajo responsable de las ONGD en el Perú.</p> <p>Se minimizan y / o superan adecuadamente las amenazas del Fenómeno del Niño y eventos climáticos extremos.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>objetivo 1:</b></p> <p>Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 10 UGT, 60 organizaciones de sociedad civil, integradas por varones y mujeres, con énfasis en jóvenes y grupos vulnerables, incrementan su nivel de participación ciudadana; fortaleciendo sus capacidades de incidencia política y vigilancia social. En consecuencia en cinco (5) años se cuenta con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 300 personas, formadas como líderes promotores de ciudadanía (40% son mujeres) de los cuales 30% asumen cargos directivos en sus organizaciones.</li> <li>○ 40 organizaciones, con participación activa realizan incidencia política y generan:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 propuestas de políticas públicas.</li> <li>▪ 20 planes de vigilancia ciudadana (programas, proyectos sociales y de inversión pública)</li> <li>▪ 30 proyectos de desarrollo (social / productivo)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• En 10 UGTs, al menos 30 gobiernos locales y 20 instituciones públicas y 30 organizaciones privadas, mejoran su desempeño e incrementan capacidades para la gestión pública con enfoque territorial y gerencia moderna, logrando al final del periodo una masa crítica de 250 personas, donde al menos 30% son mujeres, que aplican en sus organizaciones, conocimientos, habilidades y actitudes de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Gestión estratégica</li> <li>ii) Gestión política</li> <li>iii) Gestión programática</li> <li>iv) Gestión Organizacional</li> </ol> <p>Gobiernos locales, empresas y organizaciones, gestionan y ejecutan inversiones en desarrollo local (social y económico), generando valor social por montos promedio de 1 millón de soles por cada territorio de acción – UGT, como consecuencia de la concertación y fortalecimiento de capacidades.</p> </li> <li>• Se consolidan 10 espacios de concertación interinstitucional sobre ciudadanía y democracia (1 / UGT) que promueven y participan activamente en la formulación e implementación de políticas e instrumentos de promoción de los derechos ciudadanos, la transparencia y la vigilancia; articulando sus planes operativos con las Agendas, y objetivos estratégicos del territorio (UGT). En el periodo se generan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10 planes de incidencia política ejecutados, en procesos de vigilancia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social.</li> <li>○ Al menos 100 organizaciones públicas y privadas involucradas en campañas de incidencia e información ciudadana.</li> <li>○ Un 30% de la población regional accede a información sobre derechos ciudadanos, democracia y rendición de cuentas.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Gobierno fortalece o mantiene vigentes las políticas descentralistas y de participación ciudadana.</p> <p>Avances en temas de descentralización, participación ciudadana y transparencia no son afectados considerablemente por los cambios en la gestión municipal y regional.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>objetivo 2:</b></p> <p>Usuarios, organizaciones y autoridades realizan una gestión integrada del agua e incorporan prácticas de adaptación al cambio climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 experiencias de concertación interinstitucional (1/UGT) para la formulación e implementación de buenas prácticas de gestión del agua y adaptación al cambio climático, en el marco de las políticas nacionales y regionales, las agendas de desarrollo y planes estratégicos de las UGT, que se traducen en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 250 personas (30% mujeres) formadas y en actividad, como facilitadores en gestión del agua y adaptación al cambio climático en los territorios (25/UGT).</li> <li>○ 10 propuestas de políticas públicas (1/UGT) para la gestión integral del agua y adaptación al cambio climático, presentados a instancias de gobierno local y/o regional.</li> <li>○ 10 Programas (1/ UGT) de información, identificación de vulnerabilidades y riesgos, en ejecución.</li> <li>○ 10 Planes de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático (1/UGT) elaborados y en ejecución.</li> <li>○ 10 Planes de vigilancia de acuerdos y compromisos implementados (1/UGT)</li> </ul> </li> <li>• En 5 años, por incidencia de las organizaciones y gestión de población, se logra un incremento del 10% de las Inversiones públicas y privadas, destinadas a innovaciones y mejoras en la eficiencia de los sistemas de riego y su adaptación al cambio climático; lo que favorece al menos a 500 familias rurales, que se benefician por una mayor y mejor disposición de agua para uso agrario.</li> </ul>	<p>Políticas locales y nacionales se vinculan con los objetivos globales de atenuar los impactos del cambio climático.</p> <p>Gobiernos asignan recursos económicos para gestionar riesgos y amenazas frente al cambio climático.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo 3:</b></p> <p>Emprendedores y emprendedoras rurales desarrollan modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 organizaciones de productoras y productores, adoptan modelos empresariales de economía solidaria, según niveles de desarrollo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel 1: 40 organizaciones. Nivel 2: 20 organizaciones.</li> <li>○ Nivel 3: 12 organizaciones. Nivel 4: 08 organizaciones.</li> </ul> </li> <li>Características según nivel:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Nivel 1: Asociaciones</b>, con estructuras organizativas básicas. Volumen de oferta limitado. Implementan normas de calidad. Rendimientos heterogéneos. Ventas a través de organizaciones mayores.</li> <li>○ <b>Nivel 2: Redes de asociaciones</b>, priorizan una línea de producción. Incorporan instrumentos de gestión empresarial, planes de negocio, Manejo de costos, planes de mejora. Un mayor volumen de oferta, establecen al menos un contrato comercial. Capitalización inicial de activos.</li> <li>○ <b>Nivel 3: Adoptan modelo empresarial cooperativo</b>, amplían y fortalecen sus estructuras organizativas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Marco legal sustenta modelos cooperativos de organizaciones.</p> <p>Demandas de Mercados locales y externos mantienen tendencias de crecimiento.</p> <p>Impactos de la Crisis financiera global en las</p>

contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios	<p>según ley de cooperativas, asumen la gerencia de la organización como función especializada, acceden y gestionan información comercial, mejoran la gestión financiera, incluyen a mujeres en cargos tanto gerenciales, como en funciones operativas. Realizan inversiones para mejorar su infraestructura productiva. Contratan mano de obra directamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Nivel 4: Establecen Redes de Cooperativas, como organizaciones de segundo nivel</b> en el territorio, logran mayor rentabilidad (disminuyen sus costos de producción, elevan su productividad, incrementan su oferta productiva, diversifican su producción). Mantienen su autonomía financiera. Amplían la cartera de clientes. Establecen eslabonamientos económicos con entidades financieras, proveedores de insumos, y servicios complementarios. Inciden en instancias de gobierno, apalancan recursos financieros complementarios de programas estatales y de cooperación. Incluyen en sus estructuras de gobierno e instancias de gestión, un porcentaje de mujeres igual o superior al 30%, implementan Comité de género, asumen criterios e implementan prácticas de economía social y solidaria.</li> </ul>	economías nacionales y locales son reducidos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al quinto año, 5000 personas emprendedoras (30% mujeres) incrementan en promedio 20% sus ingresos netos, asumiendo un uso responsable de estos aumentan en 15% anual el monto de inversiones en activos familiares, y en 30% su aporte monetario a las iniciativas y proyectos productivos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al quinto año, se han promovido 2000 empleos adicionales, por las actividades productivas impulsadas, diversificación productiva e incremento de nuevas áreas.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo 4:</b> Las familias rurales organizadas desarrollan sistemas de producción integrados, que contribuyen con la soberanía alimentaria y el acceso al mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 familias con sistemas integrales de producción (agro-biodiversos), organizadas, alcanzan en promedio nivel 3. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nivel 1. Asociación de Productores individuales</b>, conformados por hombres y mujeres, eligen Junta Directiva, elaboran planes de finca, mejoran tecnologías básicas y aumentan su productividad, destinada mayormente al autoconsumo familiar y mercado local.</li> <li>➤ <b>Nivel 2: Red de productores 1</b>, implementan gradualmente sus planes de finca, incluyen rescate de especies y variedades locales, elaboran y aplican instrumentos de gestión básicos (reglamento interno, POA); identifican productos con demanda comercial y realizan investigación adaptativa.</li> <li>➤ <b>Nivel 3: Red de productores 2</b>, Fortalecen sus competencias de gestión organizacional, realizan experiencias de producción piloto comercial de productos alternativos nativos, realizan ventas conjuntas, elaboran plan de negocios y planes de mejora que implementan con aportes propios.</li> <li>➤ <b>Nivel 4: Cooperativa de productores</b>, asumen modelos de organización solidaria, Implementan sus planes de negocio, aplican sistemas de contabilidad básica, fortalecen capacidades de negociación</li> </ul> </li> </ul>	<p>Se incrementa demanda de consumo de alimentos naturales, inocuos, ecológicos.</p> <p>Crece la tendencia de protección y respeto por la cultura andina y la biodiversidad.</p> <p>Políticas públicas y el comercio justo,</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
	<p>conjunta, acceden a créditos y gestionan fondos colectivos, ganancias se orientan a capitalización e inversiones tecnológicas y productivas; incursionan en valor agregado de sus productos. Evidencian mejoras en la situación y oportunidades para las mujeres de su organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al quinto año, 500 familias con sistemas productivos integrados, mejoran la disponibilidad de alimentos, incorporan buenas practicas alimentarias (inocuidad, dignidad, condición higiénica el hogar, distribución con equidad); y dedican al menos el 30 % de su producción biodiversa al mercado.</li> <li>• Al quinto año, un total de 10 especies y/o variedades locales nativas, de cultivos, semillas o forestales, serán recuperadas. Al menos 3 serán puestas en valor comercial.</li> <li>• Al quinto año, se rescatan e incorporan un total de 10 innovaciones tecnológicas que mejoran la productividad de los sistemas productivos agro-biodiversos, favoreciendo su valor comercial y de buenas prácticas de adaptación al cambio climático.</li> <li>• Al quinto año, un total de 500 mujeres rurales se han posicionado como emprendedoras, mejorado sus mecanismos de acceso y control de los recursos económicos, desde su actividad productiva.</li> </ul>	<p>favorecen el eco negocios, la seguridad alimentaria e iniciativas de producción nativa.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo 5:</b></p> <p>CEDEPAS Norte fortalece sus competencias para mejorar la calidad de la gestión interna y los servicios que brinda.</p>	<p><b>Potencial humano :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 % de colaboradores y colaboradoras, capacitadas en temáticas estratégicas de CEDEPAS Norte, al quinto año.</li> <li>• 40 gerentes de UGT que desarrollan competencias de gestión y negociación territorial, al quinto año.</li> <li>• 70 % de colaboradoras y colaboradores con estudios a nivel de post-gradó y especializaciones al quinto año.</li> <li>• 80% de nivel de satisfacción alcanzado en clima organizacional, al quinto año.</li> </ul> <p><b>Gestión programática y sistema de monitoreo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema de monitoreo y evaluación (PME) de CEDEPAS Norte implementado y operativo al 100%, brindando información relevante para la toma de decisiones.</li> <li>• 60 reportes generados por el sistema PME (12 / año) al quinto año.</li> <li>• 90% de proyectos que hacen uso del sistema de monitoreo y evaluación al quinto año.</li> </ul>	<p>Se cuenta con recursos económicos necesarios para implementar las diversas actividades previstas.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>90% de cumplimiento de los indicadores de resultado y propósito de los proyectos y programas al quinto año.</li> </ul>	
	<b>Estandarización e implementación de los procesos internos para gestión de la calidad</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 procesos internos certificados al quinto año.</li> <li>5 reportes alineados al Pacto Global, 1/ año, en cinco años.</li> </ul>	
	<b>Gestión de conocimiento</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 grupos temáticos activos (género, asociatividad, ganadería, cuyes, gobernabilidad, medio ambiente).</li> <li>15 documentos de sistematizaciones y publicaciones producidas por los grupos temáticos, 3 / año, durante 5 años.</li> <li>6 innovaciones generadas por CEDEPAS Norte, difundidas, al quinto año.</li> </ul>	
	<b>Establecimiento de alianzas estratégicas</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 alianzas estratégicas sinérgicas interinstitucionales, nuevas o fortalecidas al quinto año.</li> </ul>	
	<b>Organización del trabajo institucional bajo un criterio territorial,</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 UGT caracterizadas y que han identificado su rol cuentan con plan de intervención a mediano plazo.</li> </ul>	
	<b>Planificación de la estrategia de expansión del ámbito del CEDEPAS Norte</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 10 UGT en funcionamiento, (nuevas y que se mantienen) durante los 5 años.</li> </ul>	
	<b>Incidencia ante organismos del Estado a escala sub-nacional:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 temas de agenda (2/año), 5 políticas, 10 proyectos, presentados a nivel sub-nacional</li> </ul>	
	<b>Incorporación de jóvenes y mujeres como factor de sostenibilidad de las propuestas innovadoras de réplica de aprendizajes</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 30% de participantes directos en los proyectos son mujeres y 50% son jóvenes.</li> </ul>	
	<b>El cofinanciamiento efectivo de las actividades e iniciativas de proyectos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% de apalancamiento de fondos adicionales en relación con el monto de los proyectos, al año por cada UGT.</li> </ul>	
	<b>La diversificación de fondos de financiamiento y capacidad de incrementar los ingresos propios</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene el % de financiamientos por tipo de fuente, logrando la proporción de equilibrio</li> <li>5% de incremento anual de fondos propios, 25% al quinto año.</li> <li>5 nuevas fuentes de financiamiento en cinco años (1/ año)</li> <li>20% de incremento del presupuesto anual de CEDEPAS Norte, al quinto año</li> </ul>	
	<b>Visibilizarían de las contribuciones del CEDEPAS Norte</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Plan de marketing implementado</li> <li>60 apariciones en medios de comunicación masiva y redes sociales en 5 años (12/ año)</li> </ul>	

## X. LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

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

**Cuadro N°9: Programas y objetivos estratégicos.**

N°	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1	CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA	Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios
2	GESTIÓN INTEGRADA DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	Usuarios, organizaciones y autoridades realizan una gestión integrada del agua e incorporan prácticas de adaptación al cambio climático
3	SOSTENIBILIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.	Emprendedores y emprendedoras rurales desarrollan modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios Las familias rurales organizadas desarrollan sistemas de producción integrados, que contribuyen con la soberanía alimentaria y el acceso al mercado.
4	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	CEDEPAS Norte fortalece sus competencias para mejorar la calidad de la gestión interna y los servicios que brinda.

Para cada uno de ellos se ha definido su objetivo específico, los productos o servicios que ofrece a la sociedad, la función que cumple cada uno de ellos, el tipo de clientes a los que se orienta y los beneficios que le otorga. Esto se puede apreciar las matrices elaboradas a continuación para cada uno de ellos.

**10.1. PROGRAMA ESTRATEGICO: CIDADANIA Y DEMOCRACIA.**

Objetivo Central I: Sociedad civil y gobiernos sub-nacionales promueven el ejercicio igualitario de la ciudadanía y mejora de la calidad de la institucionalidad democrática en los territorios		
SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS		
<b>Escuela de Liderazgo y Gobernabilidad</b>	<b>Función que cumple</b>	Formación para mejorar el desempeño ciudadano. Incluye aspectos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformador</li> <li>• Formación política</li> <li>• Desarrollo y ordenamiento territorial</li> <li>• Vigilancia e incidencia política</li> <li>• Desarrollo económico local</li> <li>• Perspectiva de género</li> <li>• Inclusión social</li> </ul>
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Varones y mujeres con mayores competencias, disponibles como líderes sociales y políticos, que ejercen y promueven: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía de calidad.</li> <li>• Involucramiento en la gestión pública</li> <li>• Participación y vigilancia ciudadana</li> <li>• Incidencia pública para el desarrollo.</li> <li>• Equidad de género y conciencia ambiental</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Organizaciones de base: mujeres, jóvenes, económico – productivas; Organizaciones políticas.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-aprendizaje</li> <li>• Portales de transparencia</li> <li>• Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs)</li> </ul>
<b>Asesoría para la incidencia e implementación de Iniciativas ciudadanas</b>	<b>Función que cumple</b>	Facilitación y acompañamiento a procesos de formulación e implementación de iniciativas ciudadanas
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad civil con mayores competencias para la formulación y gestión de iniciativas de políticas públicas, que responden demandas e intereses sentidos por la población.</li> <li>• Mejora de la inversión pública.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Comités de vigilancia, Consejos de Coordinación Local, organizaciones de sociedad civil con énfasis en mujeres y jóvenes,
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Métodos Avanzados de Participación (MAP)
<b>Servicios de Planificación territorial y gestión institucional</b>	<b>Función que cumple</b>	Asesoría y facilitación en el diseño e implementación de instrumentos de planificación y gestión territorial e institucional
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.</li> <li>• Gestión transparente y rendición de cuentas.</li> <li>• Mayor concertación en la planificación y gestión de los territorios</li> <li>• Mejora de la calidad de los servicios públicos.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Funcionarios y equipos técnicos de gobiernos locales y regionales, Entidades públicas.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Instrumentos y metodología de planificación territorial e institucional validados con enfoque de gerencia moderna, género y gestión por resultados.
<b>Cursos de Formación en Gestión Pública</b>	<b>Función que cumple</b>	Formación en gestión pública. Incluye aspectos de gerencia moderna, sistemas de gestión pública (SNIP, SIAF, SEACE, etc.), y planificación concertada y participativa del desarrollo.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Autoridades y funcionarios con mayores competencias para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia y transparencia en la gestión pública.</li> <li>• Orientación eficiente de las inversiones.</li> <li>• Gestión planificada y concertada del territorio.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Autoridades y funcionarios públicos. Líderes y lideresas de sociedad civil
	<b>Metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-aprendizaje. Gerencia moderna,</li> <li>• Enfoque por resultados.</li> <li>• Programas integrales de capacitación (cursos, diplomados, etc.)</li> </ul>

<b>Promoción de espacios o plataformas de concertación público - privada</b>	<b>Función que cumple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar procesos de concertación público - privada</li> </ul>
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece la institucionalidad del territorio</li> <li>• Optimiza el uso de recursos financieros, humanos</li> <li>• Articula iniciativas públicas y privadas</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Gobiernos locales, organizaciones de sociedad civil, sectores estatales, empresas privadas.
	<b>Metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de facilitación y capacitación.</li> <li>• Plataformas / mesas de trabajo / Redes, interinstitucionales</li> <li>• Planes concertados</li> </ul>

**10.2. PROGRAMA ESTRATEGICO: GESTION INTEGRADA DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES.**

<b>Objetivo central 2:</b>		
<b>Usuarios, organizaciones y autoridades realizan una gestión integrada del agua e incorporan prácticas de adaptación al cambio climático</b>		
<b>SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS</b>		
<b>Capacitación en gestión Integrada del Agua y adaptación al cambio climático</b>	<b>Función que cumple</b>	Formación especializada en gestión de servicios vinculados al agua y adaptación al cambio climático. Promoción de prácticas responsables de uso del agua.
	<b>Beneficios específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios del agua, sus organizaciones y población, cuentan con mejores competencias para la gestión del agua y la adaptación al cambio climático.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Población en general, usuarios del agua, productoras/es, funcionarios y autoridades de gobiernos locales
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Interaprendizaje / Curso Gestión integral del agua y el ambiente en cuencas.
<b>Inversión en Infraestructura de abastecimiento de agua y sistemas de riego, resilientes a los impactos del cambio climático</b>	<b>Función que cumple</b>	Construcción y mejoramiento de infraestructura en sistemas de abastecimiento y gestión de los recursos hídricos (agua para riego, agua potable, saneamiento, etc.)
	<b>Beneficios específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoran condiciones de los sistemas de gestión de los servicios.</li> <li>• Seguridad hídrica, optimización de la disponibilidad y uso de los recursos públicos.</li> <li>• Infraestructura resilientes ante impactos del cambio climático y Mejor calidad de los servicios</li> <li>• Recuperación y mantenimiento de las fuentes de agua</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Autoridades, decisores y responsables técnicos de inversión pública, Población, varones y mujeres en general, usuarios (as) y productoras/es.
	<b>Tecnología/metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y técnicas de Construcción civil y /o agrícola</li> <li>• Metodologías de análisis de riesgos y vulnerabilidades</li> </ul>
<b>Innovación Tecnología, para la gestión de recursos naturales y adaptación al cambio climático</b>	<b>Función que cumple</b>	Adaptación tecnológica en los sistemas de gestión de los recursos naturales y adaptación de energías renovables.
	<b>Beneficios específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la eficiencia en la gestión de los recursos naturales, especialmente el agua.</li> <li>• Tecnologías limpias y re-uso de aguas servidas</li> <li>• Disminuyen costos de los servicios básicos</li> <li>• Se aprovechan ventajas comparativas para uso de energía renovable (agua, aire, sol, suelos)</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Población en general, usuarios y productoras/es agrarios.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de riego tecnificado</li> <li>• Buenas prácticas de conservación y adaptación al cambio climático.</li> <li>• Reforestación y preservación de recursos genéticos forestales</li> <li>• Sistemas de energía renovable</li> <li>• Sistemas integrados de gestión de calidad. Certificaciones.</li> </ul>
<b>Asesoría y acompañamiento a organizaciones públicas y privadas para la gestión de recursos naturales y adaptación al cambio climático.</b>	<b>Función que cumple</b>	Promueve espacios de diálogo, formación y acompañamiento para la formulación de planes de gestión del agua, y adaptación al cambio climático. Asesoría para el diseño e implementación de normas y buenas prácticas de gestión de recursos naturales y adaptación al cambio climático.
	<b>Beneficios específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones mejoran sus competencias institucionales en la gestión de los recursos naturales y adaptación al cambio climático</li> <li>• Territorios con planes de gestión del agua y adaptación al cambio climático.</li> <li>• Mejora gestión de residuos sólidos y de aguas servidas</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Colectivos, Organizaciones de usuarios, organizaciones de productores, empresas privadas, gobiernos locales y regionales
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación con metodología del Interaprendizaje.</li> <li>• Estudios de Impacto Ambiental (EIA)</li> <li>• Planes de Gestión Ambiental y Social</li> <li>• Normas técnicas y parámetros nacionales / internacionales</li> <li>• Buenas prácticas de adaptación al Cambio Climático</li> </ul>

10.3. PROGRAMA ESTRATEGICO: SOSTENIBILIDAD Y  
**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.**



Objetivo Central 3 Emprendedores y emprendedoras rurales desarrollan modelos empresariales sostenibles de economía social y solidaria, que contribuyen a dinamizar las economías de sus territorios.		
SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS		
<b>Capacitación y asesoría técnica productiva</b>	<b>Función que cumple</b>	Formación y asistencia técnica en procesos productivos
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Productores y productoras con mayores competencias técnicas obtienen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad y rentabilidad de sus actividades económicas</li> <li>• Mayores ingresos económicos</li> <li>• Mejor calidad de sus productos.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Organizaciones de pequeños productores y productoras agrarios organizados, pequeñas y microempresas agroindustriales y artesanales. Emprendedoras y emprendedores con negocios en marcha o planes de negocio, en rubros de producción y/o servicios (comercio, turismo, transformación, etc.)
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de paquetes tecnológicos para producción agrícola y pecuaria</li> <li>• Guías y manuales de producción por líneas de producto.</li> <li>• Técnicas de capacitación de campesino a campesino, Escuelas de campo</li> <li>• Cursos, talleres, parcelas piloto, promotores comunales.</li> </ul>
<b>Innovación tecnológica</b>	<b>Función que cumple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación adaptativa y desarrollo de tecnologías adecuadas, exploración de nuevos mercados.</li> </ul>
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores y productoras cuentan con productos alternativos en función de las demandas del mercado y potencialidades locales</li> <li>• Se eleva el nivel tecnológico en los procesos productivos agrícolas.</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Organizaciones de pequeños productores y productoras agrarios organizados, pequeñas y microempresas agroindustriales y artesanales. Emprendedoras y emprendedores con negocios en marcha o planes de negocio, en rubros de producción y/o servicios (comercio, turismo, transformación, etc.)
	<b>Tecnología/metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcelas de Investigación adaptativa y participativa</li> <li>• Micro propagación de plantas o semillas in vitro</li> <li>• Validación de propuestas tecnológicas</li> <li>• Parcelas piloto comerciales, Producción comercial</li> </ul>
<b>Asesoría Organizacional y gestión empresarial</b>	<b>Función que cumple</b>	Formación en organización y gestión empresarial con enfoque social y solidario
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Organizaciones solidarias, cooperativas, competitivas gestionadas empresarialmente articuladas favorablemente al mercado, cuentan con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión empresarial implementados</li> <li>• Producción a escala comercial.</li> <li>• Mayor capacidad de negociación y disminución de costos de gestión</li> <li>• Gestión de la calidad y certificaciones especiales</li> <li>• Consolidación y posicionamiento comercial</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Emprendedoras y emprendedores organizados, en líneas de productos agropecuarios, agroindustriales, artesanales, de pequeña agricultura familiar.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de gestión empresarial, con metodologías especializadas: CEFE, EMPRETEC</li> <li>• Inducción hacia esquemas cooperativos y economía solidaria.</li> <li>• Marcos normativos y modelos referenciales</li> <li>• Pasantías e intercambio de experiencias.</li> <li>• Alianzas con empresas de RSE</li> </ul>
<b>Gestión de Información comercial</b>	<b>Función que cumple</b>	Brindar información adecuada sobre las dinámicas comerciales, tecnológicas y financieras.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Organizaciones de productores toman decisiones en base a información confiable. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceden a información comercial, tecnológica y financiera.</li> <li>• Facilita la articulación comercial</li> <li>• Facilita la negociación de precios</li> </ul>

	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Emprendedoras y emprendedores organizados, en líneas de productos agropecuarios, agroindustriales, artesanales, de pequeña agricultura familiar
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología informática (TIC)</li> <li>• Plataformas y redes virtuales</li> <li>• Páginas Web, REDEX</li> <li>• Documentación física y electrónica</li> </ul>
<b>Apoyo al Comercio Exterior</b>	<b>Función que cumple</b>	Espacio de encuentro y participación de entidades ofertantes de servicios de desarrollo empresarial. Mejora competitividad de empresas exportadoras
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de productores, pequeños y medianos empresarios con mejores capacidades para competir en el mercado nacional e internacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayor capacidad empresarial</li> <li>○ Mayor calidad de producto</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeñas y medianas empresas en la Región Norte, articuladas al comercio exterior.</li> <li>• Organizaciones de productores con líneas de exportación</li> </ul>
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de Apoyo y Plataforma virtual</li> <li>• Acceso a cartera de proveedores de servicios especializados y validados</li> <li>• Mailing focalizado con información y noticias del sector</li> <li>• Foros</li> <li>• Asesoría para evaluación de desempeño de los servicios</li> </ul>

<b>Objetivo Central 4:</b> <b>Las familias rurales organizadas desarrollan sistemas de producción integrados, que contribuyen con la soberanía alimentaria y el acceso al mercado</b>		
<b>SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS</b>		
<b>Capacitación y Asesoría Técnica a Sistemas Integrados de Producción con Pequeña Agricultura Familiar</b>	<b>Función que cumple</b>	Brinda capacitación y asistencia técnica a familias campesinas para la gestión de sistemas integrales de producción (SIP).
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores y productoras con mayores competencias incrementan su producción familiar.</li> <li>• Se incrementa la diversificación, acceso y disponibilidad de alimentos provenientes de la Pequeña Agricultura Familiar</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de productoras y productores de PAF (agrícolas, pecuarios, forestales, artesanía y pesca)</li> </ul>
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas integrales de Producción (agro-silvo-pastoriles)</li> <li>• Planes de finca, Huertos integrales demostrativos.</li> <li>• Técnicas de diversificación productiva</li> <li>• Educación alimentaria</li> <li>•</li> </ul>
<b>Conservación de la biodiversidad agrícola</b>	<b>Función que cumple</b>	Experiencias de investigación y apoyo a la regeneración de ecosistemas andinos y conservación de la biodiversidad agrícola
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a la producción de alimentos y la seguridad alimentaria</li> <li>• Mantiene la diversidad biológica a nivel de: ecosistemas, especies y material genético.</li> <li>• Promueve la biodiversidad en los agro-ecosistemas, como base para conservación de la vida y la producción de alimentos para poblaciones locales, especialmente rurales.</li> <li>•</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productoras y productores de PAF organizados (agrícolas, pecuarios, forestales, artesanía y pesca)</li> </ul>
	<b>Tecnología/metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de sistemas integrales de producción familiar.</li> <li>• Conservación de semillas y recursos genéticos locales</li> <li>• Conservación de especies forestales locales</li> <li>• Investigación adaptativa, huertos y parcelas piloto, demostrativas.</li> <li>• Cultivos hidropónicos.</li> </ul>

<b>Innovación tecnológica y eco- negocios</b>	<b>Función que cumple</b>	Prácticas de Formación y difusión para implementar eco-negocios y dar valor agregado a los productos locales
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobladores rurales cuentan con alternativas económicas en base al potencial de sus recursos ecológicos. (bosques, frutos nativos, ecosistemas especiales, flora y fauna nativa etc.)</li> <li>• Emprendedores con capacidades para gestionar sosteniblemente sus recursos como eco-negocios</li> </ul>
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Emprendedores y emprendedoras rurales, organizaciones de productores, comunidades campesinas.
	<b>Tecnología/metodología empleada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación adaptativa y participativa, Experiencias piloto</li> <li>• Diseño de proyectos especiales (ecoturismo, eco negocios)</li> <li>• Concertación interinstitucional, mesas técnicas.</li> </ul>

#### 10.4. PROGRAMA ESTRATEGICO:GESTION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD

**Objetivo Central 5: CEDEPAS Norte fortalece sus competencias para mejorar la calidad de la gestión interna y los servicios que brinda**

SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS		
Establecimiento de alianzas estratégicas para generar sinergias interinstitucionales	<b>Función que cumple</b>	Articular iniciativas y recursos interinstitucionales del ámbito de trabajo, con programas y proyectos del CEDEPAS Norte, en torno a objetivos comunes en favor de la población menos favorecida.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Optimizar el uso de recursos, lograr mayor impacto, cumplir objetivos compartidos
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Empresas, organizaciones de productores, proveedores de servicios.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Concertación, diálogos, reuniones de trabajo. Afianzar criterios y capacidades, con autonomía, para establecer acuerdos de cooperación interinstitucional.
Organización del trabajo institucional bajo un enfoque territorial	<b>Función que cumple</b>	Establecer políticas, enfoques y criterios para organizar la actuación del CEDEPAS Norte en las UGT.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Territorios cuentan con planes de desarrollo con visión estratégica considerando su caracterización, rol y funciones en el contexto regional.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Programas y proyectos del CEDEPAS Norte. Autoridades, organizaciones de sociedad civil, empresas y productores(as) del ámbito.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Metodología de planeamiento estratégico Zonificación ecológica económica Planes de acondicionamiento territorial Planes de desarrollo local concertado
Planificación de la estrategia de expansión del ámbito del CEDEPAS Norte	<b>Función que cumple</b>	Orientar el crecimiento institucional del ámbito de acción y estructura operativa y administrativa del CEDEPAS Norte.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Define el ámbito de acción del CEDEPAS Norte y las políticas de crecimiento institucional
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Dirección, Asamblea, Colaboradores y colaboradoras, Programas y Proyectos
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Talleres, análisis estratégico
Incidencia ante organismos del Estado a escala subnacional	<b>Función que cumple</b>	Formación y asesoría para labor de incidencia política de CEDEPAS Norte
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	CEDEPAS Norte fortalece su capacidad de incidencia en ámbitos sub-nacionales. Ampliar el impacto de los programas y proyectos.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de Dirección, gerencias de programas, población objetivo.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Planes y Técnicas de incidencia, alianzas, colectivos, difusión en medios.
Innovación, validación y réplica de experiencias exitosas innovadoras de réplica aprendizajes	<b>Función que cumple</b>	Asesoría y acompañamiento en procesos de innovación, sistematización y difusión, rescatando aprendizajes y metodologías.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	CEDEPAS Norte presenta experiencias exitosas de innovación social y tecnológica validadas, sistematizadas y compartidas Validación y ampliación de experiencias exitosas.

	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Equipos especializados, programas y proyectos, Direcciones regionales, población objetivo
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Investigación aplicada, validación, experiencias piloto, metodologías de sistematización y publicaciones. Capacitaciones a colaboradores y colaboradoras.
Incorporación de jóvenes y mujeres como factor de sostenibilidad de las propuestas	<b>Función que cumple</b>	Promueve participación activa de mujeres y jóvenes en los programas y proyectos del CEDEPAS Norte
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Mayor participación de mujeres y jóvenes en las experiencias del CEDEPAS Norte.
		Mayor impacto de las iniciativas en las comunidades y sociedad.
		Mayor sostenibilidad de las propuestas.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Programas y proyectos del CEDEPAS Norte, jóvenes y mujeres del ámbito de acción.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Acompañamiento, motivación, técnicas y criterios de selección de beneficiarios de los proyectos.	
	Actividades complementarias de capacitación y sensibilización.	
El cofinanciamiento efectivo por parte de la población	<b>Función que cumple</b>	Empoderamiento con las iniciativas impulsadas desde los programas y proyectos.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Mayor impacto de los resultados de los programas y proyectos.
		Mayor sostenibilidad de las propuestas.
		Cambio de cultura asistencia a cultura emprendedora.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Población beneficiaria de proyectos.
		Equipos técnicos de proyectos.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Acompañamiento, motivación, técnicas y criterios de selección de beneficiarios de los proyectos.	
	Actividades complementarias de capacitación y sensibilización.	
La diversificación de fondos de financiamiento de proyectos y programas.	<b>Función que cumple</b>	Equilibrio en la gestión financiera de CEDEPAS Norte.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Sostenibilidad de CEDEPAS Norte.
		Mejora de imagen institucional.
		Gestión de mayores programas y proyectos.
		Innovar y diversificar líneas de proyectos.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de Dirección, gerencias de programas, población objetivo.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Formulación de proyectos y programas.	
	Capacitación de equipos técnicos.	

		Gestiones, concertación, entre otras.
Desarrollo del Potencial humano	<b>Función que cumple</b>	Incremento de capacidades de colaboradores y colaboradoras con actitudes positivas de motivación: identidad, compromiso y práctica de valores institucionales.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Reducción de la rotación de personal.
		Incrementar productividad y fidelización de las colaboradoras y colaboradores con la institución.
		Mejorar calidad de servicio brindado.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de dirección, y todos los colaboradores y colaboradoras de CEDEPAS Norte.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Promover asistencia de personal a eventos de capacitación. Intercambio de experiencias; eventos de intercambio entre colaboradores y colaboradoras.	
Fortalecimiento de la Gestión programática	<b>Función que cumple</b>	Mejorar la calidad de servicios brindado por CEDEPAS Norte.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Ampliar impacto generado con programas y proyectos.
		Estandarización y mejora de procesos internos.
		Posicionar imagen institucional, como entidad confiable.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de dirección, gerencias de UGT y programas y equipos técnicos.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Actualización y puesta en marcha de sistema de monitoreo de CEDEPAS Norte
Ampliar la responsabilidad y capacidades para al gestión estratégica de las instancias de Dirección Intermedia.		
Implementación y estandarización de los procesos internos para gestión de la calidad.	<b>Función que cumple</b>	Mejorar la calidad de los servicios brindados por CEDEPAS Norte.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Certificación de calidad.
		Mejorar imagen institucional.
		Diversificación de fuentes financieras.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de Dirección, gerencias de programas, equipo técnico de proyectos.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Estandarización de procesos.	
	Alcanzar una certificación de calidad.	
	Capacitación interna.	
Imagen institucional Visibilizar las contribuciones del CEDEPAS Norte	<b>Función que cumple</b>	Posicionamiento de CEDEPAS Norte como promotor de “innovaciones sociales y tecnológicas”
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Ampliar conocimiento sobre experiencias exitosas institucionales.
		Diversificación de fuentes de financiamiento.
		Reconocimiento de innovaciones.

	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de Dirección, gerencias de programas, equipo técnico de proyectos.
	<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Diseño e implementación de plan de comunicación.
		Capacitación y motivación a equipos para producir información.
		Sistematización de experiencias. Utilización de medios para difusión como: página web, redes sociales, entre otros.
Gestión de conocimiento (sistematizaciones y publicaciones)	<b>Función que cumple</b>	Producción y difusión de conocimiento de CEDEPAS Norte.
	<b>Beneficios Específicos que otorga</b>	Ampliación de experiencias exitosas validadas.
		Difusión de experiencias.
	<b>Grupo de clientes particulares</b>	Instancias de Dirección, gerencias de programas, población objetivo.
<b>Tecnología / metodología empleada</b>	Reactivación de grupos temáticos.	
	Producción de conocimiento.	
	Generación de alianzas con sectores de la academia (tesis de grado, investigaciones, pasantías y foros de debate)	

# ANEXOS

## ANEXO 1: IDENTIFICACION DE INDICADORES EXTERNOS CLAVE

IDENTIFICACION DE INDICADORES EXTERNOS CLAVE						
FACTOR	RANKING	INDICADORES	TENDENCIA	NIVEL DE IMPACTO	PESO PARCIAL	peso acumulado
Económico	1	Relevancia de nuevos enfoques en las prioridades de la cooperación internacional: género, inclusión social, derechos humanos, gestión de riesgos y cambio climático, biodiversidad	Creciente	3.6	7	0.25
Tecnológico	2	Incremento de recursos y demandas para proyectos de investigación e innovación tecnológica.	Creciente	4.4	5.7	0.25
Tecnológico	3	Programas de Modernización e impulso a la competitividad agraria promueven agricultura comercial con criterios internacionales de calidad	Creciente	4.3	5.5	0.24
Social	4	Subsisten desafíos de lucha contra la pobreza ante la persistencia de sectores vulnerables de población	Permanece	3.4	5.4	0.18
Político legal	5	Crisis de institucionalidad, fragmentación y polarización política, vinculada con corrupción en instancias de gobierno.	Creciente	2.5	5.3	0.13
Político legal	6	Estancamiento de la descentralización y recentralización de los fondos públicos	Creciente	2.1	5.2	0.11
Social	7	Incremento de los conflictos sociales en torno a industrias extractivas, polarizan población.	Creciente	1.9	5	0.10
Ambiental	8	Migración campo - ciudad de sectores jóvenes abandonando parcelas a conducción de mayores.	Creciente	1.7	4.9	0.08
Social	9	Procesos de reconcentración de tierras y descuido de la pequeña agricultura familiar desde el Estado.	Creciente	1.5	4.8	0.07
Político legal	10	posibilidad de próximo gobierno nacional no favorable a trabajo de ONGDs	Creciente	0.8	4.7	0.04
Político legal	11	Deterioro de imagen de ONGs por discursos radicales y poca transparencia	Creciente	0.5	4.6	0.02
Económico	12	Surgimiento de empresas con enfoques de negocios inclusivos y voluntad para incorporar prácticas de responsabilidad social	Creciente	5	4.4	0.22
Ambiental	13	Demanda de consultorías y proyectos en temas ambientales.	Creciente	4.9	4.3	0.21
Tecnológico	14	Incremento de la demanda por el uso de nuevas tecnologías en información, comunicación y energías renovables	Creciente	4.6	4.2	0.19
Tecnológico	15	Exigencias de mayores competencias profesionales.	Creciente	4.5	4	0.18
Político legal	16	Reconocimiento y opinión favorable de autoridades, empresas y universidades sobre el trabajo de ONGs	Permanece	4.3	3.8	0.16
Social	17	Interés de la población por informarse y participar en la gestión pública	Creciente	4.3	3.8	0.16

IDENTIFICACION DE INDICADORES EXTERNOS CLAVE						
Político legal	18	Políticas de financiamiento a tecnologías validadas.	Creciente	3,8	2.4	0.09
Político legal	19	Programas del Estado para financiamiento de proyectos de desarrollo	Creciente	3,5	1.5	0.05
Ambiental	20	Contexto de crisis ambiental Incrementa la vulnerabilidad y los riesgos frente a las amenazas del cambio climático.	Creciente	1.8	1.9	0.03
Económico	21	Mayor demanda de organizaciones de productores por certificaciones de calidad para exportación.	Creciente	4.1	1.8	0.07
Económico	22	Mayor competencia por fondos de financiamiento.	Creciente	1.5	1.7	0.03
Económico	23	Desaceleración de la economía nacional y modelo económico vulnerable ante la crisis financiera internacional, frena el desarrollo inclusivo en el país	Creciente	2.1	1.5	0.03
Tecnológico	24	Oferta de servicios de formación y asesoría técnica especializada en diferentes sectores económicos	Creciente	4	1.45	0.06
Político legal	25	Persistencia de programas de gobierno de corte asistencial y populista.	Permanece	2.3	1.4	0.03
Económico	26	Promoción de políticas y programas de economía social y solidaria.	Creciente	4.5	1.413	0.06
Económico	27	Demanda de empresas de proyectos de responsabilidad social.	Creciente	4.4	0.046	0.00
Político legal	28	Programas estatales promueven asociatividad de pequeños productores	Creciente	4.3	0.1	0.00
Ambiental	29	Exigencias por incorporar normas de ecoeficiencia.	Creciente	4.2	0.085	0.00
Tecnológico	30	Influencia de las redes sociales en el posicionamiento institucional.	Creciente	3.5	0.084	0.00
Social	31	Desconfianza frente a las propuestas de cooperativismo.	Disminuye	2.4	0.083	0.00
Económico	32	Hegemonía de discurso que vincula el desarrollo con inversión y cifras de pobreza poco claras.	Permanece	2.4	0.082	0.00
Político legal	33	Reducción de canon disminuye disponibilidad de recursos para inversiones en gobiernos regionales y locales	Creciente	2.4	0.081	0.00
Político legal	34	Presiones en regulación de la SUNAT Y SUNAFIL, normatividad tributaria.	Creciente	2.5	0.08	0.00
Político legal	35	Nuevas fuentes de financiamiento públicas y privadas impulsan proyectos de corto plazo.	Creciente	3.3	0.079	0.00
Social	36	Aumento de la emigración campo ciudad por demanda laboral de las empresas.	Creciente	3.4	0.078	0.00
Ambiental	37	Mayor exigencia en la normativa para las empresas, en tema ambiental.	Creciente	4.9	0.077	0.00
Social	38	Incremento de la inseguridad ciudadana.	Creciente	0.25	0.076	0.00
Político legal	39	Desconfianza y desinterés de la población hacia los partidos políticos.	Creciente	2.4	0.075	0.00

IDENTIFICACION DE INDICADORES EXTERNOS CLAVE						
Tecnológico	40	Aumenta la demanda de comunicación en idiomas extranjeros, inglés, chino mandarín.	Creciente	3,8	0.074	0.00
Político legal	41	Políticas de financieras de trabajo directo con el estado.	Creciente	3,6	0.073	0.00
Ambiental	42	Incremento de prioridades de las financieras en temas ambientales.	Creciente	3,6	0.072	0.00
Tecnológico	43	Conservación de tecnologías de producción tradicionales.	Disminuye	3,6	0.071	0.00
Económico	44	Incremento de inversiones en empresas agroindustriales y crecimiento de sectores urbanos no planificados	Creciente	3,5	0.07	0.00
Ambiental	45	Conflicto de imagen de empresas mineras, en temas ambientales.	Creciente	2,8	0.069	0.00
Económico	46	Crisis financiera internacional y caída de los precios internacionales de los metales, petróleo e hidrocarburos.	Creciente	2,6	0.068	0.00
Político legal	47	Sistema burocrático y subjetivo de los gobiernos locales.	Creciente	2,5	0.067	0.00
Ambiental	48	Incremento de la desertificación.	Creciente	1,8	0.066	0.00
Social	49	Persistencia de cultura machista en la población.	Permanece	1,7	0.066	0.00
Ambiental	50	Polarización y presión para asumir posiciones relacionadas a conflictos ambientales.	Creciente	1,5	0.066	0.00
Económico	51	Inestabilidad de precios de productos agrícolas.	Creciente	1,2	0.066	0.00
Económico	52	Presión de las financieras por reducir costos en honorarios y gastos administrativos.	Creciente	1,3	0.062	0.00
Social	53	Presión urbana sobre los valles fértiles	Creciente	1,9	0.061	0.00
Político legal	54	Discrecionalidad de autoridades gubernamentales.	Permanece	2	0.06	0.00
Político legal	55	Competencia con instituciones públicas y privadas.	Creciente	2,5	0.06	0.00
Político legal	56	Procedimientos bajo los criterios del SNIP, son aplicados a proyectos de desarrollo.	Creciente	2,6	0.06	0.00
Político legal	57	Políticas de financieras por proyectos más especializados.	Creciente	3,3	0.06	0.00
Político legal	58	Participación de ONGDS extranjeras en licitaciones nacionales.	Creciente	1,5	0.06	0.00
Político legal	59	Mayor regulación de Norma Técnica Peruana, con parámetros para la producción de productos inocuos.	Creciente	3,7	0.06	0.00
						3-13

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

**ANEXO 2: INDICE DE COMPETITIVIDAD**

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE CEDEPAS NORTE				
DIMENSIONES E INDICADORES INTERNOS	PATRÓN DE COMPARACIÓN	PESO (%)	CALIFIC	PUNTAJE PONDERADO
<b>ASAMBLEA</b>		<b>3</b>		<b>2.35</b>
· Estructura institucional operativa	competencia	0.15	3	0.45
· Propiciar espacios de interacción con asociados	meta interna	0.2	1	0.2
· Decisiones y políticas de gestión estratégica institucional	meta interna	0.4	3	1.2
· Nuevas propuestas de temas y métodos	meta interna	0.25	2	0.5
<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>		<b>6</b>		<b>2.55</b>
· Implementación de acuerdos y políticas institucionales	meta interna	0.3	3	0.9
· Producción de materiales y actividades de promoción institucional	competencia	0.15	1	0.15
· Convenios y nuevas oportunidades de relacionamiento (Evaluación de las alianzas actuales.	meta interna	0.2	4	0.8
· Diseño e Implementación de plan de financiamiento	meta interna	0.35	2	0.7
<b>DIRECCION</b>		<b>20</b>		<b>3.61</b>
· Capacidades gerenciales para implementar políticas y programas institucionales	competencia	0.4	4	1.6
· Capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y aprovechar oportunidades de relacionamiento	competencia	0.25	3	0.75
· Consolidación de la imagen y presencia institucional en la Macro región Norte.	competencia	0.13	4	0.52
· Generación de confianza ante entidades de cooperación públicas y privadas /nacionales e internacionales por gestión transparente y eficiente	meta interna	0.15	4	0.6
· Apertura de nuevas fuentes de cooperación	competencia	0.07	2	0.14
<b>UNIDAD DE GESTION ESTRATEGICA</b>		<b>18</b>		<b>2.18</b>
· Adecuación del PEI al contexto y tendencias	meta interna	0.1	5	0.5
· Diseño y seguimiento a indicadores del PEI y proyectos	meta interna	0.1	2	0.2
· Elaboración de proyectos innovadores	competencia	0.15	3	0.45
· Caracterización y planificación territorial específica por UGT	meta interna	0.1	1	0.1
· Sistema de planificación, monitoreo y seguimiento funcionando de manera efectiva	competencia	0.23	2	0.46
· Gestión del conocimiento / sistematizaciones y publicaciones	competencia	0.12	1	0.12
· Sistema de información estructurada sobre convocatorias y oportunidades de financiamiento.	meta interna	0.15	2	0.3
· Área de consultoría y servicios especializados implementada	competencia	0.05	1	0.05
<b>PROGRAMAS / PROYECTOS</b>		<b>23</b>		<b>3.33</b>
· Calidad de inversión, eficiencia y eficacia en ejecución de programas y proyectos	competencia	0.12	4	0.48
· Calidad de servicios y competencias profesionales responden a la demanda regional	competencia	0.15	4	0.6
· Grupos temáticos activos en espacios de planificación programática	meta interna	0.2	2	0.4
· Experiencias validadas de innovación social y tecnológica	meta interna	0.07	4	0.28

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE CEDEPAS NORTE				
en las regiones				
· Planes de negocio formulados con calidad y aprobados	competencia	0.05	3	0.15
· Equipos técnicos profesionales con experiencia con experiencia reconocida en promoción de pequeña agricultura familiar y capacidades para la innovación	meta interna	0.2	5	1
· Incorporación de enfoques institucionales en diseño y ejecución de programas y proyectos	meta interna	0.13	2	0.26
· Apalancamiento de recursos de cofinanciamiento local en las UGT	meta interna	0.08	2	0.16
<b>ADMINISTRACION</b>		<b>4</b>		<b>3.87</b>
· Sistemas de administración y control interno eficientes	competencia	0.25	4	1
· Gestión administrativa y contable con información y reportes oportunos y confiables para el PEI y proyectos	competencia	0.2	5	1
· Auditorías y supervisiones aprobadas sin observaciones	competencia	0.1	4	0.4
· Opinión favorable de SUNAT y SUNAFIL	meta interna	0.1	3	0.3
· Satisfacción de clientes, proveedores y colaboradores	meta interna	0.13	4	0.52
· Sistema de gestión de calidad implementado	competencia	0.15	2	0.3
· Inventarios y mantenimiento adecuado de bienes institucionales	meta interna	0.07	5	0.35
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		<b>9</b>		<b>3.37</b>
· Satisfacción de los colaboradores	competencia	0.35	3	1.05
· Atención y reconocimiento de derechos y obligaciones con los colaboradores	meta interna	0.2	5	1
· Oportunidades de capacitación y promoción profesional y laboral	meta interna	0.12	4	0.48
· Sistema implementado de gestión del potencial humano	competencia	0.15	2	0.3
· Identificación de colaboradores con principios y valores de la organización	meta interna	0.1	3	0.3
· Proceso de selección, inducción, y capacitación del personal.	competencia	0.08	3	0.24
<b>GESTION FINANCIERA</b>		<b>15</b>		<b>2.75</b>
· Plan de financiamiento elaborado e implementado	meta interna	0.4	1	0.4
· Presupuesto institucional elaborado y financiado	meta interna	0.25	4	1
· Fuentes de financiamiento fidelizadas, y nuevas fuentes identificadas	competencia	0.2	3	0.6
· Recursos institucionales gestionados eficientemente y con transparencia	meta interna	0.15	5	0.75
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>2</b>		<b>2.8</b>
· Colaboradores conocen y se identifican con los principios y valores institucionales	meta interna	0.3	4	1.2
· Código de Ética elaborado y adoptado por colaboradores	competencia	0.25	2	0.5
· Sistema de reconocimiento y sanciones implementado	competencia	0.15	2	0.3
· Elevada calidad de los servicios y alta productividad laboral	competencia	0.2	3	0.6
· Colaboradores adoptan enfoques institucionales (equidad, género, preservación del ambiente, responsabilidad social)	meta interna	0.1	2	0.2
<b>TOTAL E ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD:</b>		<b>100</b>		<b>3.03</b>

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