



GRUPO  
**Propuesta**  
CIUDADANA



# Diversificación productiva y renta extractiva en el Sur Andino

Jean Paul Benavente García y Ángel Elías Paullo Nina

Diciembre de 2023



**Ford**  
Foundation

**Brot**  
für die Welt

## **Diversificación productiva y renta extractiva en el Sur Andino**

### **Presidente del Consejo Directivo**

Javier Azpur Azpur

### **Coordinador Ejecutivo**

Federico Tenorio Calderón

### **Autores**

Jean Paul Benavente García

Ángel Elías Paullo Nina

### **Asistentes de investigación**

Ruth Fanny Ayme Bustamante

Cynthia Edith Castro Prado

### **Corrección de estilo**

Eleana Llosa Isenrich

### **Cuidado de edición**

Mabel Abanto Yllescas

### **Diseño y diagramación**

Renzo Espinel Cuba

Primera edición, diciembre de 2023

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-01816

Tiraje: 500 ejemplares

Se terminó de imprimir en:

Sinco Diseño E.I.R.L.

Jr. Huaraz 449, Breña

Teléfono: (01) 433 5974

sincoeditores@yahoo.com

Con el apoyo de:

**Ford  
Foundation**

**Brot**  
für die Welt

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1 Revisión de la literatura con especificidad en el Sur Andino</b> .....	7
1.1. Efectos de la volatilidad y dependencia de las rentas extractivas .....	9
1.2. Encadenamientos y vínculos sectoriales relacionados al crecimiento económico.....	11
1.3. Cadenas y conglomerados productivos en la diversificación productiva .....	13
1.4. Mecanismos de gobernanza territorial .....	17
<b>2 Hechos estilizados de la diversificación productiva en el Perú</b> .....	21
2.1. Volatilidad y dependencia de la economía peruana .....	21
2.2. Aporte del sector extractivo a los ingresos presupuestales .....	25
2.3. Diversificación o concentración en la economía peruana .....	27
<b>3 Diversificación productiva y diversificación de exportaciones:     identificación de cadenas productivas en el Corredor Minero del Sur</b> .....	30
3.1. Estructura económica de las regiones del Corredor Minero del Sur .....	30
3.2. Diversificación y concentración de las exportaciones.....	32
3.3. Oferta exportable no extractiva del Corredor Minero del Sur .....	35
3.4. Diversificación productiva: principales cadenas productivas no extractivas en el Corredor Minero del Sur .....	37
<b>4 Rol de los mecanismos de gobernanza e impulso de las cadenas     productivas identificadas</b> .....	42
4.1. La experiencia en la implementación de ARD en el Corredor Minero del Sur ...	43
4.1.1. Conformación de la ARD Arequipa .....	43
4.1.2. Conformación de la ARD Cusco.....	44
4.1.3. Conformación de la ARD Apurímac .....	47
4.2. Rol de las ARD en la identificación de cadenas productivas: limitantes e impulsores a los que se enfrentan.....	48

<b>5</b>	<b>Políticas para la diversificación productiva</b> .....	52
5.1.	Débil gobernanza.....	55
5.2.	Limitados instrumentos de planificación y gestión institucional para la promoción de la diversificación productiva .....	57
5.3.	Limitado conocimiento y evidencia de las relaciones económicas entre los agentes y de los cuellos de botella y oportunidades en los eslabones de las cadenas productivas.....	60
5.4.	Escasa coexistencia de la cultura emprendedora, la empresa y la innovación en el territorio.....	64
<b>6</b>	<b>Una mirada integral de la diversificación productiva desde la experiencia del Gobierno Regional Cusco</b> .....	68
	<b>Conclusiones</b> .....	76
	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	79
	<b>Siglas</b> .....	84

# Introducción

La pandemia puso en evidencia las fallas del modelo de crecimiento económico primario-exportador y las de las políticas económicas que lo sostienen. Según el “Reporte de inflación. Diciembre” del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023), para este año 2023 el crecimiento económico será negativo, lo cual muestra que nos estamos estancando como economía. Algunos autores, como Tello (2016) y Joya (2017), sostienen que más allá de evaluar los efectos de la volatilidad de la economía sobre las exportaciones peruanas, es necesario revisar cómo se comporta la estructura productiva para evaluar las vinculaciones sectoriales y lograr mejoras en la diversificación productiva y en la productividad. Desde esta perspectiva surgen dos interrogantes relevantes en el presente documento: **¿Cuáles son los determinantes que han configurado una diversificación productiva limitada y dependiente de sectores extractivos en el sur? ¿Cómo las nuevas vinculaciones sectoriales y la gobernanza territorial podrían impulsar mecanismos de diversificación productiva no extractiva?**

En principio, se resaltan cuatro componentes de acuerdo al alcance del estudio: los efectos de volatilidad y dependencia en el análisis como una causa fundamental de la conformación de la estructura productiva, es decir, de los encadenamientos y vínculos sectoriales y su consecuente efecto sobre la diversificación productiva en sectores no extractivos a partir del impulso de cadena y conglomerados productivos. Estos dependerán de cómo los mecanismos de gobernanza territorial motivarán mayor “gestión del conocimiento e innovación” y así podrán enfrentar las “externalidades” propiciadas por la presencia de rentas extractivas a partir de los “efectos de volatilidad y dependencia” que generan.

Por tanto, este documento tiene como objetivos principales: a) identificar y analizar las cadenas productivas no extractivas con potencial de crecimiento en el contexto de la reactivación postpandemia en el Sur Andino; y b) revisar las políticas de impulso a la diversificación productiva que fueron implementadas por los gobiernos regionales mediante mecanismos de gobernanza productiva.

Cabe resaltar que el análisis se realizó en tres departamentos del Sur Andino: Apurímac, Arequipa y Cusco. Las cadenas no extractivas identificadas en estos territorios con presencia de industrias extractivas proponen un gran desafío respecto de la influencia que generan y nos permitieron clasificar el territorio en tres zonas: zona I, provincias vinculadas directamente con el sector extractivo, que presentan sus propias cadenas productivas no extractivas; zona II, de soporte, donde se establecen las principales ciudades de las regiones, y los principales mercados y centros logísticos con una variedad de productos y servicios; zona III, que circunscribe las otras dos zonas y presenta diversidad de productos.

El documento se divide en cinco partes. Luego de esta introducción, en el siguiente capítulo, se resume el mapa conceptual y la revisión de literatura sobre diversificación. Luego, en el tercer capítulo, se realiza una caracterización de los efectos de la volatilidad y dependencia en la economía peruana y a nivel regional. En el cuarto, se trata sobre la diversificación productiva y de exportaciones en el Sur Andino. A continuación, el quinto capítulo revisa la implementación de los mecanismos de gobernanza y la identificación de cadenas productivas no extractivas. Finalmente, en el sexto y último capítulo, se determinan algunas propuestas a partir de la institucionalización de diferentes mecanismos de gobernanza productiva, propuestas que han permitido plasmar herramientas para el desarrollo de las cadenas productivas no extractivas.

# 1. Revisión de la literatura con especificidad en el Sur Andino

Si bien es cierto que el análisis de un mapa conceptual está implícito en la revisión de literatura, dada la complejidad de los elementos que componen la diversificación productiva, se hace importante determinar estos, no solamente para describirlos y luego delimitarlos, sino también para generar una discusión sobre dos interrogantes esenciales:

- a) ¿Cuáles son los elementos determinantes que han configurado una diversificación productiva limitada y dependiente de los sectores extractivos en el Sur Andino?
- b) ¿Cómo las nuevas vinculaciones sectoriales y la gobernanza territorial podrían impulsar mecanismos de diversificación productiva no extractiva?

De hecho, el comportamiento de la diversificación productiva en economías con presencia de rentas extractivas plantea un sistema de interrelaciones entre la estructura productiva y la gobernanza territorial para lograr tal diversificación, en la cual el vínculo entre el sector extractivo y el no extractivo genere influencias determinantes en la consolidación de tales interrelaciones. Se advierte entonces que, para que el crecimiento económico del país y de las regiones del Sur Andino sea sostenido, con presencia de rentas extractivas, es fundamental reconocer las siguientes proposiciones de causalidad que configurarán este escenario.

- a) “Los efectos de volatilidad y dependencia del sector extractivo influyen directamente sobre los encadenamientos y vínculos sectoriales”, de esta manera, el tejido productivo afectará la productividad y los perfiles de demanda interna y externa (Joya, 2017).
- b) “La generación de ingresos fiscales enlazados con la presencia de externalidades limita la ejecución de inversiones promotoras y por tanto interrumpe la actuación de la gobernanza territorial”. La maldición de los recursos naturales que generan rentas y debilitan las instituciones se corresponde con externalidades sobre los derechos de propiedad, afectaciones ambientales y consecuentes conflictos sociales (Rosser, 2006).

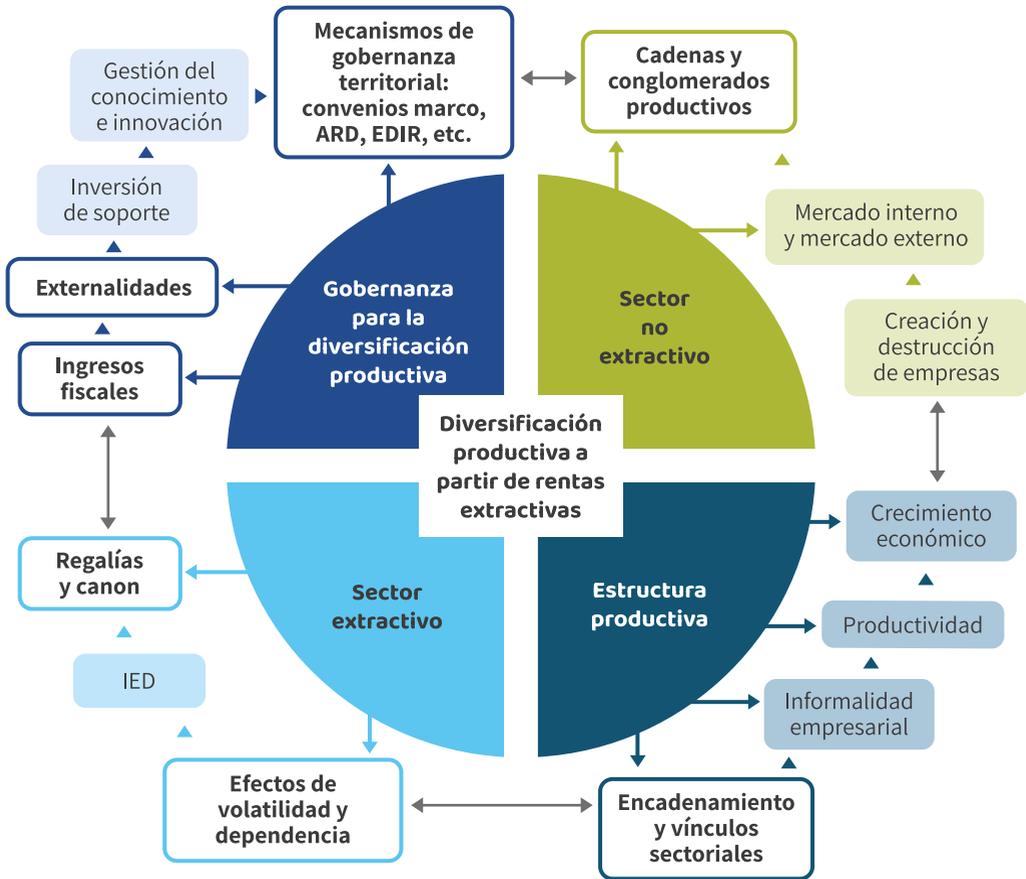
- c) “Reformar la estructura productiva [de manera] que facilite la diversificación productiva, por encima de la diversificación de las exportaciones o por encima de las rentas extractivas, requiere alinear mecanismos de gobernanza a través de agencias de desarrollo, u otros, que prioricen cadenas productivas”. Se trata de evaluar las potencialidades de cada territorio y el rol de los gobiernos subnacionales, la empresa, la academia y la sociedad civil, para orientar políticas que impulsen productividad, innovación y articulación de las cadenas o aglomeraciones productivas (Joya, 2021; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GLZ, 2023a).

Como se puede observar en el gráfico 1, para explicar la “diversificación productiva a partir de rentas extractivas”, se tiene los siguientes cuatro grandes temas: a) el sector extractivo –desde el cual se generan las rentas extractivas–, compuesto por los efectos de volatilidad y dependencia que ocasionan en la economía peruana a partir de la implantación de inversiones extranjeras directas (IED) y de las rentas expresadas en regalías y canon que generan; b) la estructura productiva, compuesta por los encadenamientos sectoriales que afrontan desafíos respecto a mejorar la productividad e impulsar el crecimiento económico, en medio de una persistente informalidad empresarial; c) el sector no extractivo, que depende de las dinámicas empresariales locales para acceder a mercados internos o externos, y propicia mecanismos de asociatividad y competitividad expresados en la conformación de cadenas y conglomerados productivos; finalmente, d) la gobernanza para la diversificación productiva, que exige mayores desafíos a los diferentes niveles de gobierno, los cuales captan ingresos fiscales, ejecutan inversiones y tienen que responder –en conjunto con el sector privado, la academia y la sociedad civil– a las externalidades que se presentan en el territorio y aprovechar las posibilidades de gestión del conocimiento e innovación a partir de las rentas extractivas que disponen. En resumen, el gráfico 1 muestra los cuatro temas y quince componentes del sistema.

En el presente documento resaltaremos cuatro de tales componentes, de acuerdo al alcance del estudio realizado a partir del siguiente enunciado: los efectos de volatilidad y dependencia en el análisis son una causa fundamental de la conformación de la estructura productiva, es decir, de los encadenamientos y vínculos sectoriales y su consecuente efecto sobre la diversificación productiva en sectores no extractivos. Esto ocurre a partir del impulso de cadenas y conglomerados productivos que dependen de cómo los mecanismos de gobernanza territorial motivarán mayor “gestión del conocimiento e innovación” con los que se podrá enfrentar las “externalidades” propiciadas por la presencia de rentas extractivas.

**Gráfico 1**

Sistema de diversificación productiva a partir de rentas extractivas: temas y componentes



Los cuatro componentes desarrollados son los siguientes.

### 1.1. Efectos de la volatilidad y dependencia de las rentas extractivas

Si bien la volatilidad<sup>1</sup> macroeconómica no es un tema nuevo, en la actualidad constituye un problema central en los países en desarrollo (Spinola, 2023). Al profundizar sobre las causas estructurales de la volatilidad, se señala que se debe a la fragilidad externa asociada a la estructura productiva y a su especialización. Asimismo, el germen de la volatilidad son

1 Entendida como la fluctuación de alguna variable económica (actividad productiva, precios, etc.) respecto de su media en un periodo de tiempo determinado (El Economista, s. f.).

las perturbaciones externas y lo importante es comprender las consecuencias que genera. Stiglitz, en el año 2000, advirtió que la volatilidad impone importantes limitaciones al proceso de desarrollo económico, de manera que afecta la toma de decisiones de largo plazo y genera crisis periódicas.

Para la economía peruana, Castillo y otros (2015) señalan que en períodos de alta volatilidad económica se genera mayor incertidumbre, lo que hace que las empresas inviertan menos a corto plazo, lo cual afecta negativamente el crecimiento potencial de la economía. Se debe reconocer con detalle que existen diferentes patrones de volatilidad –distintos entre países y entre regiones–; para hacerlo se ha avanzado en descomponer las series cronológicas del crecimiento económico.

Finalmente, para entender la volatilidad, muchos economistas afirman que **es posible detectar patrones cíclicos** tanto en los precios como en el crecimiento económico. Según Spinola (2023), cada ciclo puede vincularse a un elemento principal: se presenta un ciclo corto de Juglar asociado al ciclo de inversiones de cada economía; mientras que el ciclo de Kuznets se asocia a ciclos de inversión más largos relacionados con la infraestructura; y, en el caso del ciclo de Kondratiev, el ciclo tiene un más largo plazo, dado que obedece al cambio tecnológico. El autor determina nueve tipos de patrones de ciclos económicos, desde el ciclo menos volátil (grupo 1) hasta el más volátil (grupo 9).

En función de lo anterior, la economía peruana estaría situada en el grupo 4, más volátil en comparación al ciclo de Colombia, Brasil, Bolivia o Argentina, pero menos que el de Chile o Uruguay. La clasificación para la economía peruana está asociada con el ciclo de Juglar, es decir, con los ciclos de inversión, cuya alta volatilidad se vincula con el hecho de que la inversión se realiza en bloques, lo que inmoviliza una gran cantidad de capital y genera un nivel de incertidumbre intrínseca. Esto hace que las inversiones solo se lleven a cabo cuando las condiciones económicas son positivas, por lo general durante el repunte de los ciclos de productos básicos o primarios.

Sin embargo y en contraste con el contexto mostrado, el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027 (MMM; Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, 2023) afirma que la inversión minera en el Perú muestra una tendencia modesta, producto de la recesión global. Ella pasó de USD 5909 millones en 2019 a USD 4327 millones en 2020 (lo que representa una caída de 27%); luego, en 2021 se recuperó y llegó a USD 5238 millones, a USD 5364 millones en 2022. Para este año 2023 se estima una inversión de solamente USD 4670 millones, cifra por debajo de las registradas antes de la pandemia.

En los últimos años, se ha pasado de un superciclo, que duró desde 2003 hasta 2012 (Torres, 2021), y se planteó un nuevo ciclo ocasionado por el incremento en el precio de las materias primas –desde abril de 2020 hasta octubre de 2021– que condicionó un mayor énfasis en las industrias extractivas y en la exportación de materias primas.

En cuanto a la dependencia de la economía peruana, Rosser (2006) propone que “la teoría de la maldición de los recursos naturales” señala que la abundancia de recursos naturales fomenta la búsqueda de rentas en la economía, debilita las instituciones, daña la democracia, aumenta la probabilidad de conflictos sociales y conduce a malos resultados de desarrollo. Joya (2017) encuentra que la abundancia de recursos naturales per se no es un lastre para el crecimiento económico, sino que lo que afecta en realidad es el canal de volatilidad. La “teoría de la enfermedad holandesa” señala que la explotación de recursos naturales conduce a una disminución de la producción manufacturera a través de la apreciación del tipo de cambio real.

La influencia de la IED, sobre todo en industrias extractivas, en países en desarrollo se hace cada vez más importante. Esto no solo genera ingresos y empleo, sino impactos en la estructura productiva del territorio donde se localiza. Estos son favorables en tanto generen *spillovers*, desbordamientos o efecto goteo, pero son contraproducentes si la IED se convierte en enclaves totalmente desarticulados de la economía del territorio. Dunning (1977) señala que la IED busca ventajas en los países donde se implanta, entre ellas, de localización, lo que tiene que ver directamente con la interacción de la industria extractiva con las condiciones locales. Debe darse pues ventajas de localización en el país extranjero respecto del país de origen, ventajas derivadas de la calidad y el coste de los *inputs*, transporte y comunicación, de la distancia física, y de la existencia de infraestructura y recursos naturales, etc.

Al respecto, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las razones por las cuales se presenta un estancamiento en la economía? Aparte de las explicaciones de orden externo, como la guerra reciente entre Ucrania y Rusia o la volatilidad de los precios internacionales, al tratar sobre el segundo componente de la diversificación productiva, trataremos de precisar cuáles son las razones internas de la economía peruana que llevan a una ralentización del crecimiento.

## 1.2. Encadenamientos y vínculos sectoriales relacionados al crecimiento económico

La recuperación económica de las últimas décadas, basada en un modelo de desarrollo aperturista (Ortiz, 2016), ha sido apoyada por: coyunturas favorables de auge en la economía

mundial (aunque con períodos de alta dispersión), términos de intercambio favorables para los minerales, flujos de inversión extranjera y estabilidad macroeconómica.

Un paradigma latente que configura la implementación de innovaciones como mecanismo principal advierte en “la destrucción creativa” una fuerza conductora, que asegura la renovación y la reproducción permanente de nuevas formas organizacionales (*Aghion et al., 2021*). Esto motiva –en nuestro caso– diseñar una nueva gestión pública que favorezca al desarrollo del territorio.

Hausman (2018) propone que la complejidad de una economía es necesaria para que la sociedad acumule y use conocimiento productivo, el cual puede ser medido por la diversidad de productos y/o servicios que genera. En tal sentido, proponen un árbol de solución para el nivel regional cuando se presentan bajos niveles de producción y crecimiento económico.

Las principales críticas al modelo de crecimiento primario-exportador surgen de distintas vertientes. Michael Porter (2010), en el CADE 2010, señaló: “el Perú no tiene una política clara sobre la competitividad”, “el crecimiento económico se debe básicamente a las altas cotizaciones de los metales”, y “no podemos atraer inversión extranjera en nuevas fábricas y nueva tecnología” (*Diario Gestión, 2012*).

Por otro lado, Pedro Francke (2011) ha sintetizado las principales críticas al modelo económico actual en tres observaciones, en el documento Transiciones post extractivismo y alternativas al extractivismo en el Perú:

- a) Las industrias extractivas operan como enclaves con pocos eslabonamientos con otros sectores de la economía, y generan poco empleo porque son intensivas en capital y tienen poca demanda interna.
- b) La abundancia de dólares por las exportaciones genera la llamada “enfermedad holandesa”, que provoca la sobrevaluación de la moneda local y por tanto impacta negativamente en la rentabilidad de actividades como la agroindustria, la industria textil y el turismo.
- c) En vista de que la industria extractiva opera a gran escala y está geográficamente concentrada en pocos yacimientos, tiende a concentrar la riqueza en pocas empresas y pocos sectores relacionados. Esta mayor concentración de la riqueza se asocia a un mayor poder político.

Por su parte, Javier Arellano (2008), al analizar la relación entre industrias extractivas y desarrollo regional, encuentra que existen efectos mixtos de las transferencias sobre el bienestar: a pesar de que incrementan el crecimiento económico, no reducen la pobreza. E incluso contribuyen al incremento en la brecha de ingresos entre hombres y mujeres.

En este contexto, de críticas a los precedentes del crecimiento económico o a las relaciones de las industrias extractivas con el desarrollo regional y la debilidad de sus eslabonamientos, etc., se debe considerar un análisis más profundo de la estructura productiva del país. Al respecto, Joya (2017) señala que el desarrollo económico implica un cambio estructural en la economía, cambio que consiste en diversificar desde actividades tradicionales de baja productividad hacia actividades modernas de alta productividad. Por tanto, es preciso considerar la estructura productiva. Esto lleva a la discusión sobre la composición de la tabla insumo-producto (TIP). Palomino y Pérez (2011) señalan que la TIP constituye una red de transacciones económicas que representan la interdependencia económica entre los diversos sectores en los que se divide la economía. Esta red especifica el valor de las compras que cada uno de los sectores efectúa a los demás, así como el importe de sus ventas a los mismos. No obstante, en el Perú solo se utiliza la información de la cantidad que el sector que compra declara haber comprado.

El modelo insumo-producto considera que la demanda impulsa la producción, mientras que la oferta considera la dinámica empresarial como factor de cambio. En diversos estudios se ha evidenciado que la creación de nuevas empresas sostenibles a largo plazo genera mayor productividad, rejuvenecimiento del tejido productivo, dinamiza el proceso innovador, genera puestos de trabajo y, como consecuencia, promueve el desarrollo económico (Kantis y Koenig, 2004). No obstante, se presenta una variación en la estructura productiva cuando hay creación y destrucción de empresas, más aún en episodios como los suscitados en la pandemia de la COVID-19, que obligó a muchas unidades a una reconversión empresarial (Díaz Valle, 2021), es decir, a la necesidad de implementar estrategias para sobrevivir, readaptarse e iniciar una mejora, reconvertirse temporalmente en otros rubros, implementar tecnologías y plataformas digitales, etc.

### **1.3. Cadenas y conglomerados productivos en la diversificación productiva**

De seguro, la baja productividad, la informalidad, el subempleo, las fallas de mercado, las fallas institucionales de los niveles de gobierno, etc., han inducido a plantear una estrategia de diversificación productiva que considera cuatro orientaciones: diversificación desde las industrias extractivas; diversificación desde sectores no extractivos; inversiones en innovación

tecnológica; y desarrollo e inversión en infraestructura económica y capital humano. El Grupo Propuesta Ciudadana en 2019 analizó la diversificación económica a nivel nacional, lo que generó el desafío de evaluarla en realidades del sur del país (Ballón, 2019).

Durante décadas, se discute la influencia de las industrias extractivas en el desarrollo local. a pesar de que cada país rico en recursos naturales ha realizado esfuerzos para dictar al respecto el código y/o las reglas de juego más favorables, esto es aún una tarea pendiente. En el Perú, entre 1993 y 2005, se implementaron recomendaciones de organismos multilaterales –principalmente del Banco Mundial, el Comité Económico Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y la Iniciativa Global para la Minería (GMI)– en las que se llega al consenso de la necesidad de implementar políticas y prácticas que permitan una mayor participación de todos los grupos involucrados en la actividad extractiva (Glave, 2007). Tales recomendaciones indican que la consolidación de las industrias extractivas requiere cambiar su estructura productiva y mejorar su capacidad articuladora.

Según Joya (2017), la diversificación productiva efectivamente compensa los efectos negativos de la volatilidad en una economía abundante en recursos naturales. Y concluye que solamente la diversificación de exportaciones, contrariamente a lo que se piensa, no compensa dichos efectos. Por tanto, Joya hace hincapié en la necesidad de hablar de una diversificación de la estructura productiva a través de la revisión de los encadenamientos productivos. Esta diversificación efectivamente compensa los efectos negativos de la volatilidad de los recursos naturales.

Según Bernal y Argote (2014), existe una relación positiva entre el proceso de creación de empresas y el crecimiento y desarrollo económico de las naciones. No obstante, esta relación deja de ser clara cuando se presentan unidades económicas informales, las cuales se concentran en sectores con baja productividad y una dinámica de producción de base estrecha y poco diversa. ¿Existe relación entre la tasa de empresariedad informal y el nivel de diversificación productiva?

El Plan Estratégico Nacional de Exportaciones (PENX) 2020 señala que a lo largo de una muestra amplia de países se ha podido observar que, en promedio, los que se encuentran en vías en desarrollo y cuentan con ingresos per cápita por debajo de cierto umbral (Cadot *et al.*, 2011)<sup>2</sup> tienen exportaciones menos diversificadas.

---

2 El umbral es de USD 20 000 a USD 30 000 a paridad de poder de compra (PPP).

De todos modos, de acuerdo con el PENX 2025, la entrada y salida de empresas puede considerarse un aspecto crítico para la diversificación de exportaciones debido a que ellas incurrieron en costos para exportar y adquirieron conocimientos específicos (*Lederman et al., 2015*).

En la evaluación previa a la actualización del PENX, se detallan los principales logros de tal instrumento de gestión para el período 2003-2013. Allí, más de noventa productos a nivel nacional (entre ellos, mango, uva, textiles, fibra de alpaca, exportación de servicios, industria de la madera, joyería) fueron priorizados a través de sus planes estratégicos regionales de exportación (PERX). Además, en ese período se canalizaron 17 acuerdos comerciales vigentes, se abrieron 36 oficinas comerciales en todo el mundo y se elaboraron planes operativos de mercado.

En la actualización del PENX al 2025, se considera como pilar importante la oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible. Esto implica promover la exportación de bienes y servicios con estándares de calidad, parques tecnológicos y el impulso de *clusters*.

Así mismo, la línea de acción 2.2 del PENX 2025 propone programas como: fortalecimiento de centros de innovación tecnológica de exportación; aseguramiento de la calidad; modelos de asociatividad para la exportación; marcas colectivas e individuales; aprovechamiento sostenible de productos de la biodiversidad; fomento de encadenamientos productivos para el posicionamiento; y mecanismos de coordinación interinstitucional descentralizada para facilitar las inversiones en proyectos de exportación.

Por otra parte, en relación con las estrategias de diversificación productiva planteadas en los países y/o territorios con actividades extractivas, se considera cuatro orientaciones (Grupo Propuesta Ciudadana, 2023):

- a) Diversificación desde las industrias extractivas mediante la consolidación de *clusters* mineros que fortalezcan los encadenamientos productivos hacia atrás establecidos con proveedores locales, compras locales y mayor valor agregado a los productos minerales.
- b) Diversificación desde sectores no extractivos mediante políticas, medidas o inversiones financiadas con los recursos de canon y regalías, y a partir de una priorización de cadenas productivas con potencial de mercado. En el sur, en los sectores de ganadería y agricultura, donde existe una gran riqueza de biodiversidad; turismo; y productos medicinales, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC). Al respecto,

se debe diferenciar dos alternativas: la diversificación “hacia lo fácil y cerca” (industrias parecidas o vinculadas a otras ya existentes y en las cuales se puede entrar con menos esfuerzo y riesgo) y diversificación “hacia lo difícil” (industrias lejanas, poco vinculadas, pero con potencial posterior para promover la diversificación).

- c) Inversión en innovación tecnológica y desarrollo que contribuya a la sofisticación y competitividad y al valor agregado en las cadenas de valor seleccionadas.
- d) Inversión en infraestructura económica y capital humano (educación).

El MEF (2013) aborda este tema al asignar más peso a la estrategia de diversificación “desde las industrias extractivas”, para lo cual cita como casos de éxito a Canadá, Australia y Noruega (MMM 2014-2016; MEF, 2013, p. 49). Además, el MEF alude al Banco Mundial al describir el círculo virtuoso de la explotación de los recursos naturales. Según este, primero se debe lograr una forma sostenible de explotación de dichos recursos y luego mostrar resultados para producir un reconocimiento ciudadano acerca de las bondades de este tipo de explotación para mejorar las condiciones de vida de las personas. Adicionalmente, los países exitosos comparten las características siguientes:

- a) Política macroeconómica prudente que ayude a evitar una apreciación excesiva de la moneda local, y un sistema tributario estable y competitivo que asegure una adecuada recaudación de ingresos fiscales por la explotación de los recursos naturales.
- b) Asignación eficiente (y equitativa) del gasto público financiado con los ingresos provenientes de los recursos naturales.
- c) Esfuerzos de diversificación productiva hacia otros sectores, más allá de los recursos naturales, e inversión en investigación y desarrollo enfocada en la generación de mayor valor agregado alrededor de las actividades relacionadas a la explotación de los recursos naturales.

En el Perú, también según el MEF (2013), la evidencia sobre el desarrollo y/o aprovechamiento de las capacidades para la diversificación productiva en la última década estaría en los sectores agroindustrial, metalmecánico, textil y químico. Y la optimización del uso de capacidades, como manejo logístico, tecnificación del sector agrícola, control de la cadena del frío y mayores redes aéreas, habría permitido el auge de la agroexportación. Asimismo, se señala que el dinamismo del sector minero posibilitó la expansión del sector metalmecánico. Por su parte, la flexibilidad de las empresas en el sector textil permitió que

se ajuste a los diferentes pedidos del mercado internacional, de manera que en el período 2000-2012 se exportaron 134 nuevos productos. En el mismo tiempo, en el sector químico las exportaciones de productos de cuidado personal, aceites esenciales y perfumería habrían crecido más de cinco veces.

Otro sector con potencial de crecimiento es el turismo. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el Perú recibe menos turistas que Chile o Argentina. Aunque tiene una población de más de 30 millones de habitantes, solo llegan 2.5 millones de turistas, lo que hace una ratio de 8,3, mientras que Chile, cuya población es de 17 millones recibe 3 millones de turistas, una ratio de 17,6.

#### **1.4. Mecanismos de gobernanza territorial**

Sala-i-Martin y Subramanian (2003) encontraron que los recursos naturales, en particular el petróleo y los minerales, tienen un impacto fuerte y negativo en el crecimiento económico porque debilitan la calidad del marco institucional. Por ello, muchas de las propuestas para aprovechar la abundancia de recursos naturales deberían orientarse a mejorar la calidad de las instituciones.

Ramos y otros (2017), por su lado, consideran que existe una tensión latente en relación al uso del territorio por parte de los diferentes actores, que están enmarcados en lógicas distintas y muchas veces contrapuestas, lo que genera conflictos socioambientales vinculados con las industrias extractivas. Esto ha profundizado las asimetrías de poder entre los diferentes actores, y reorienta la economía del lugar sin generar encadenamientos productivos más allá de las actividades extractivas. Por lo tanto, no es posible desestimar el rol del Estado en la profundización de los conflictos, rol que debe estar en la eliminación de señales asimétricas a partir del impulso de diálogos multiactor que involucren a la sociedad civil, la empresa privada, las comunidades originarias, la universidad y el Estado.

Quizá es importante aquí abordar también la problemática respecto de los dilemas de la representación local y regional para la mejor gestión territorial. Al respecto, Damonte y Glave (2012) investigan las organizaciones sociales más representativas, el ejercicio de su representación y su comportamiento frente a políticas que se requiera implementar. Ellos concluyen que la dinámica de la participación y representación política en la esfera de la planificación territorial muestra una limitada capacidad para conectar la pobreza (sobre todo rural) con otros elementos de acción pública, como el desarrollo económico local (DEL), la competitividad, la descentralización, la pequeña y mediana empresa, la conservación de recursos y servicios ambientales, y la construcción de un sistema de información territorial.

Respecto al tema de este acápite, es pertinente señalar que el diccionario de la Real Academia Española (2023) diferencia los términos **governabilidad y gobernanza**. Este último se define como “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”; mientras que la gobernabilidad se explica como la “cualidad de gobernable”.

Mientras tanto, el Banco Mundial, en dos publicaciones define la gobernanza como una buena gestión administrativa del sector público sustentada en los siguientes ejes:

- Marco legal claro, estable y seguro para la resolución de los conflictos, en un contexto jurídico competente e independiente.
- Responsabilidad de los funcionarios públicos por sus acciones.
- Información confiable sobre las condiciones económicas, el presupuesto y los planes de gobierno a disposición de los agentes económicos.
- Transparencia de la tarea administrativa y combate a la corrupción, con vistas a asegurar un diálogo abierto y confiable entre los hombres públicos y los operadores económicos.

En cuanto a la flexibilidad productiva territorial que persigue un modelo de desarrollo endógeno, según Albuquerque (2013), debe presentar los siguientes rasgos principales:

- a) Aglomeración de pequeñas y medianas empresas locales pertenecientes a una misma cadena productiva, lo que configura el núcleo principal de especialización productiva del territorio. Las ventajas debidas a las relaciones de proximidad y la acumulación de experiencia profesional en el territorio integran un contexto de **economías externas** disponibles en el territorio.
- b) Intensa división del trabajo entre las empresas locales, gracias a la elevada especialización de las mismas en una o varias fases del proceso productivo. Esto favorece la subcontratación de empresas locales y fomenta una flexibilidad productiva y organizativa que provee de **economías de variedad**, a la vez que facilita la difusión de información, ideas e innovaciones.

- c) Coexistencia de vínculos de **cooperación empresarial** en diferentes fases de la producción, comercialización, distribución e investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i). Esta combinación de elementos de competitividad y cooperación entre las pymes especializadas locales se encuentra presidida por un particular mecanismo de agencias regionales de desarrollo (ARD).
- d) **Mercado local de trabajo** flexible y a menudo escasamente regulado, con una importante presencia de empresarios creativos y trabajadores cualificados con elevado grado de movilidad laboral y social.
- e) Presencia de una **cultura emprendedora local** que impregna la vida familiar, laboral, social y política en el nivel local. Se trata de una cultura productiva, con fuertes vínculos informales dentro y fuera de la empresa entre empresarios, trabajadores, responsables políticos locales e integrantes del sector de conocimiento, lo cual es clave para el intercambio de conocimientos y experiencia.
- f) Lo anterior implica la existencia de instituciones locales (asociaciones y cámaras empresariales, agrupaciones de trabajadores, entidades de la sociedad local, etc.) y presencia del gobierno local en el proceso de desarrollo.

Los mecanismos de coordinación se enmarcan en un enfoque de descentralización que transita desde una mirada principalmente administrativa (de transferencia de funciones a los gobiernos regionales y locales) hacia una apuesta por el desarrollo territorial, lo que implica contar con **esquemas de gobernanza territorial** que permitan el diálogo permanente entre actores regionales públicos y privados. El informe *Territorial review* (“Desarrollo territorial”) elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2017) recomienda que el “Perú debe generar capacidad de apoyo institucional estratégico y efectivo que pueda facilitar un enfoque de desarrollo regional en colaboración con los departamentos y el gobierno nacional”. Para ello, plantea dos medidas de solución: a) instalación de oficinas desconcentradas de la Presidencia del Consejo de Ministros y del MEF que puedan trabajar colaborativamente en el nivel macrorregional; b) implementación de ARD constituidas como espacios de colaboración entre los departamentos y el Gobierno nacional que faciliten el desarrollo de políticas con enfoque territorial y sean complementarias con las políticas nacionales y sectoriales y mejoren el potencial del crecimiento agregado.

En este contexto, desde el Gobierno peruano, a partir de 2017, se impulsa las primeras siete ARD –conformadas en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cajamarca,

Cusco, La Libertad, Piura y San Martín– en el marco del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las pymes a nivel subnacional”, liderado por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (SD-PCM). Este proyecto cuenta con el apoyo de la Unión Europea, la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ y la Agencia Española de Cooperación Internacional. El modelo peruano de ARD propone una plataforma de agentes territoriales claves vinculados al desarrollo productivo del territorio, plataforma compuesta por cuatro “hélices”: el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil. Este espacio de concertación multiactoral dispone de un instrumento de gestión que se privilegia para activar el desarrollo económico regional.

Bajo estos elementos, cabe formular tres interrogantes:

- a) ¿Cuál es la situación de la diversificación productiva en el sur del Perú?
- b) ¿Qué políticas de impulso a la diversificación productiva se implementan desde los gobiernos regionales?
- c) ¿Cómo crear una institucionalidad desde las ARD que muestre resultados concretos en la diversificación productiva?

## 2. Hechos estilizados de la diversificación productiva en el Perú

La información que se presenta en esta sección corresponde a fuentes oficiales, como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el BCRP y el MEF.

### 2.1. Volatilidad y dependencia de la economía peruana

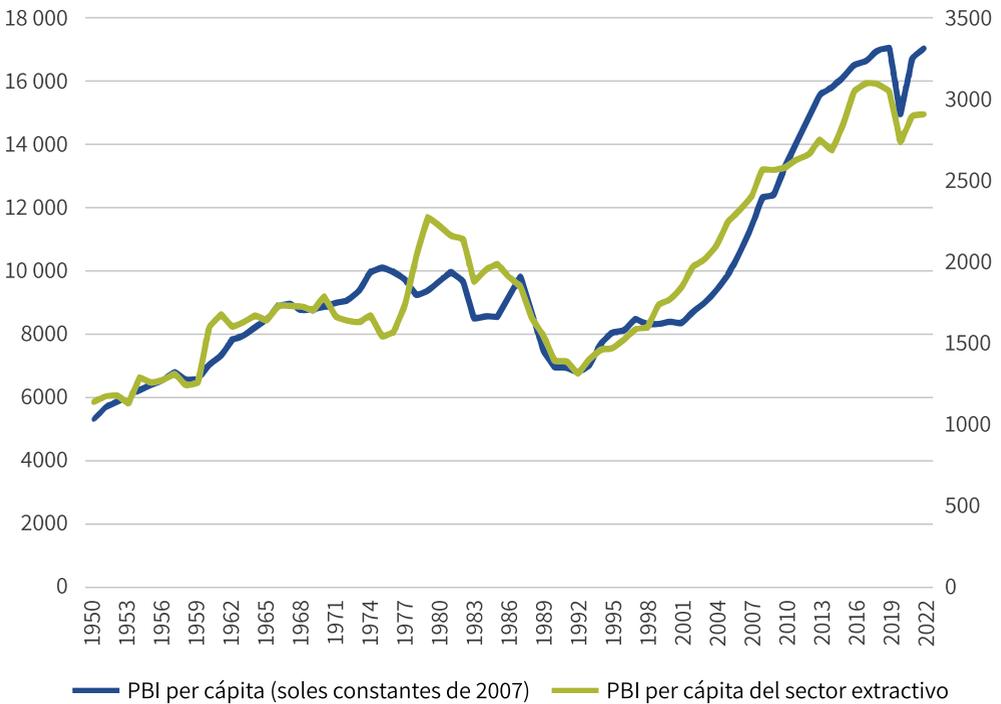
La volatilidad e inestabilidad cíclica del precio de los *commodities* generan una dependencia de la economía peruana que, acompañada de la incertidumbre política y otros choques de oferta –como los eventos climatológicos y la pandemia–, ponen en evidencia las fallas del modelo de crecimiento económico primario-exportador y de las políticas económicas que lo sostienen. La evidencia de lo anterior salta a la vista cuando se estima que en 2023 el crecimiento económico será de alrededor de 0,6% (Procapitales, 2023), crecimiento que no tiene mayores escenarios de franca recuperación. Esto es más fuerte aun que en los tiempos de la pandemia, cuando se produjo una caída de la economía de 11% en 2020, con una recuperación de 13% en 2021, lo que configura un escenario de crecimiento económico de los últimos diez años que no supera el 3%. Según el MMM 2024-2026 (MEF, 2023), este año 2023 los precios de las materias primas tendrían dinámicas diferenciadas, en línea con: una lenta recuperación de la demanda (gracias a la recuperación de la economía mundial y principalmente la de la economía China); y la prolongación de políticas monetarias restrictivas de los principales socios comerciales del Perú. Para los siguientes años, a pesar de la tendencia a la baja, se prevé que los precios de los metales se mantengan en niveles históricamente elevados, de acuerdo con la normalización de la demanda global, la reducción de la incertidumbre mundial y la mayor demanda minera para el desarrollo de proyectos de infraestructura verde. En resumen, se trata del efecto de la alta dependencia de las políticas económicas asumidas por los principales socios comerciales del Perú sumada a la alta volatilidad expresada en el comportamiento de los precios de las materias primas, principalmente cobre, zinc, oro y el petróleo.

No obstante, las órdenes para los embarques de exportación de materias primas se incrementan, lo que sostiene parcialmente el comportamiento de la actividad minera. Al respecto, el INEI (2023) y el BCRP (2023) han revisado nuevamente el crecimiento económico para el año 2023, que será negativo (-0.5%). Frente a esta reducción del crecimiento de la economía peruana, ambos informes advierten que, en el segundo trimestre del año, los sectores extractivos crecieron 5,4% respecto del año anterior; mientras que el sector transformación disminuyó, lo que se asocia a una caída de las inversiones.

En el gráfico 2, se observa el comportamiento cíclico de la economía peruana, conformado en grandes patrones temporales: antes y después de 1993. Nótese que existe una mayor dependencia de la economía del comportamiento del sector extractivo a partir de 1993, mientras que en años anteriores su relación era menos procíclica.

**Gráfico 2**

Actividad económica y comportamiento del sector extractivo, Perú, 1950-2022



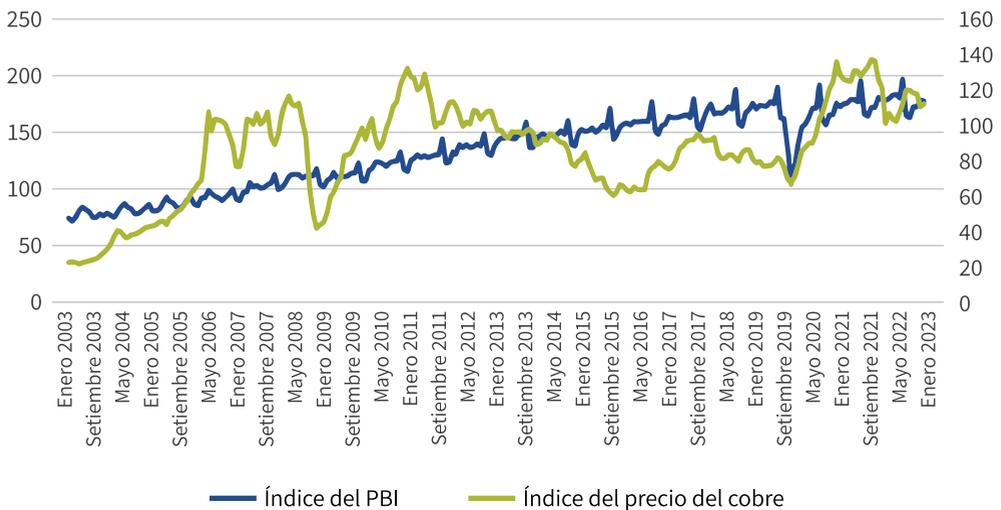
Fuentes: Ministerio de Energía y Minas, BCRP e Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023).

Según el análisis de determinantes de la inversión privada en una economía minero-exportadora realizado por Waldo Mendoza y Erika Collantes (2017), el Perú es una economía con alrededor del 60% de exportaciones de minerales –la mitad de ellas de cobre–. Esto genera una influencia o peso de los factores externos en la evolución de la inversión privada y de la economía peruana. En particular, se observa la influencia del precio de las exportaciones como principal canal que conecta la inversión privada en el Perú con la economía mundial.

En este contexto de altas cotizaciones de los precios de tales exportaciones, la dependencia de la economía peruana de las actividades extractivas se hace mayor, especialmente en términos fiscales, así como los problemas asociados a esta súbita bonanza de recursos caracterizada por su alta volatilidad. En el gráfico 3, se presenta el índice del producto bruto interno (PBI) y el del precio del cobre. Este es muchísimo más variable y, por tanto, volátil. Se observa, por ejemplo, que a partir de 2012 el precio internacional del cobre disminuyó, lo que generó una desaceleración en la economía peruana; y también que, a pesar de que en 2021 el precio del cobre se recupera, la actividad económica crece muy poco, dado que otros sectores decrecían sin que la actividad minera lograra contener tal disminución.

### Gráfico 3

Relación entre el índice mensual de PBI y el índice del precio del cobre, Perú, enero 2003-enero 2023

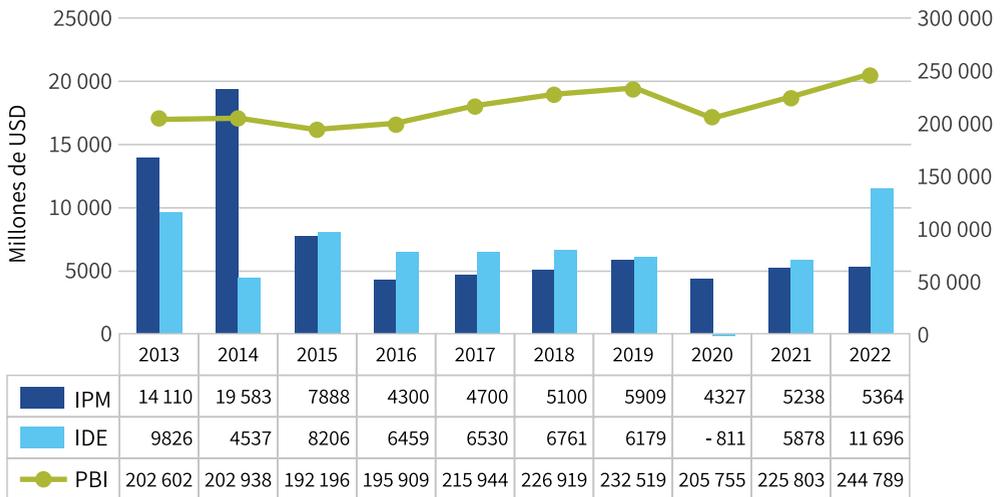


Fuentes: Ministerio de Energía y Minas, BCRP e Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023).

Una comparación entre la actividad económica, el PBI, la inversión privada en minería (IPM) y la IED permite apreciar en principio el estancamiento de la IPM, luego su contracción, de -16%. Ambos factores, sumados a la caída de la inversión privada en 2023 de -4.5% (MEF, 2023), condicionan la reversión cíclica de la economía. Tal como se determinó líneas arriba, según Spinola (2023) se clasifica al Perú en las características del ciclo de Juglar, es decir, que los ciclos económicos están estrechamente vinculados con los ciclos de la inversión y, dado que la inversión se realiza en bloques, ello inmoviliza una gran cantidad de capital que no ingresa a la economía, lo que genera incertidumbre y perfila una recesión, tal como está prevista para este año 2023.

En el caso de la IED, el comportamiento es similar, de estancamiento, aunque parece que en 2022 hubo un leve crecimiento, que en realidad se observó en toda la década. Dicho estancamiento ocurre, salvo en inversiones en el sector *retail* con 443 millones de dólares en 2023, dado que no se observa apuestas importantes del flujo de IED hacia nuestro país (gráfico 4).

**Gráfico 4**  
PBI, IPM e IED, Perú, 2013-2022



Fuente: BCRP (2023).

La alta volatilidad en los mercados y las presiones inflacionarias provocaron que durante 2020 y 2022 se registren en el mundo mayores tasas de inflación. Esta evolución responde principalmente a la secuela de varios años de alzas significativas de las cotizaciones inter-

nacionales de combustibles y, más recientemente, de los precios de alimentos y materias primas, lo que ha ocurrido en magnitudes no registradas desde hace más de una década. Estos hechos influyen de manera determinante en el comercio mundial y tienen su origen en la secuela de la COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania, entre otros factores.

Bajo este escenario, en el Perú se observa cómo se afecta directamente los precios finales de la canasta del consumidor (pan, aceite de soya y pollo, además de otros alimentos), así como los costos de producción de las empresas (combustibles, insumos vinculados –como plásticos y fertilizantes– e insumos para la producción de alimentos). Si bien es cierto que para lograr un entorno macroeconómico estable se debe seguir un esquema de meta inflacionaria explícita,<sup>3</sup> existe todavía incertidumbre para el cumplimiento de esta meta, aunque los pobres de las ciudades siguen siendo los más golpeados debido al aumento de precios generado por la inflación.

En este contexto, el comercio exterior enfrenta un escenario complejo cuya principal amenaza es el incremento del precio del dólar. Así, muchos estiman que el tipo de cambio cerrará a S/ 4 al final de 2023. Por otro lado, existen aspectos favorables al comercio, dado que en el último año se ha experimentado un incremento en el precio de las exportaciones de 17%,<sup>4</sup> mientras que el del precio de las importaciones ha sido de 7%.

## 2.2. Aporte del sector extractivo a los ingresos presupuestales

Utilizando la consulta amigable del portal de transparencia económica del MEF, se observa que en la última década los tres niveles de gobierno han duplicado sus ingresos presupuestales. Pasaron de recibir 59 mil millones de soles en 2012 a más de 124 mil millones de soles en 2022. Este crecimiento se debe sobre todo al mayor ingreso por operaciones oficiales de crédito, también al crecimiento de los recursos determinados, principalmente canon y regalías. En este último caso, se incluye los saldos de balance que se acumulan anualmente. En el cuadro 1, se observa que en los tres niveles de gobierno, entre 2012 y 2022, los recursos por canon, sobrecanon, regalías y otros aumentaron de 20 mil millones de soles a 35 mil millones de soles. No obstante, la participación de este rubro en el total de ingresos ha disminuido de 34% a 28%, debido principalmente al crecimiento del endeudamiento (crédito) en los años 2017, 2021 y 2022.

---

3 Igual a 2% anual, con un punto porcentual hacia arriba o hacia abajo como margen de tolerancia.

4 El aumento en el precio de los metales fue de 53%: cobre (83%), oro (36%), zinc (137%).

### Cuadro 1

Participación del aporte del sector extractivo en los ingresos presupuestales de los tres niveles de gobierno, Perú, 2012-2022

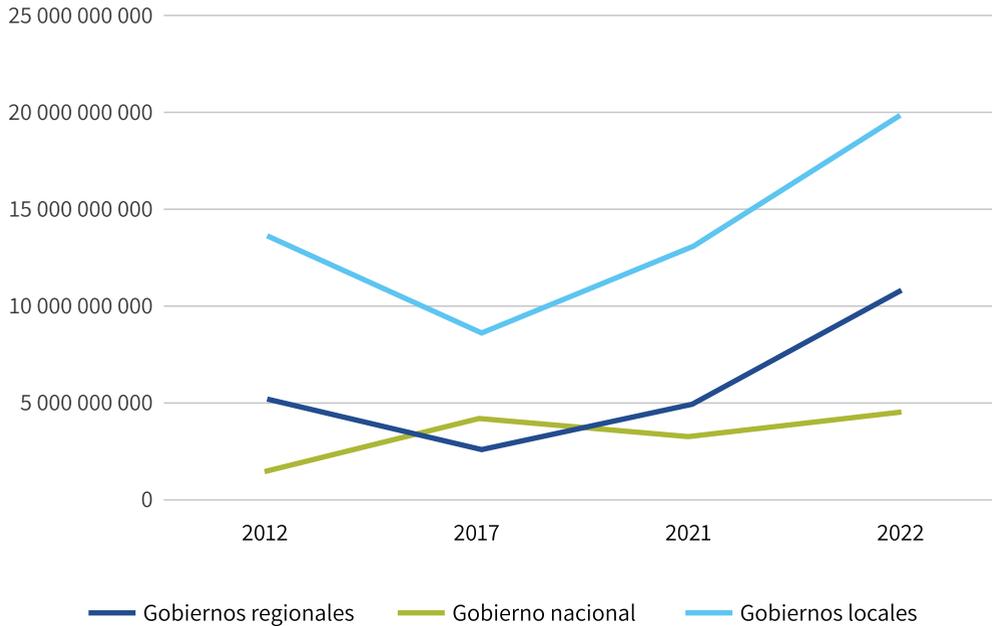
Fuente de financiamiento	2012	2017	2021	2022
2. Recursos directamente recaudados	15 004 357 576	21 050 646 969	21 589 860 029	22 548 422 492
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	6 622 888 169	33 927 640 523	66 550 586 943	38 244 221 911
4. Donaciones y transferencias	6 041 172 795	5 994 774 546	6 610 012 728	7 833 067 428
5. Recursos determinados	31 419 314 908	29 267 354 351	41 250 215 603	55 925 643 313
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	20 501 885 001	15 142 484 422	21 226 236 804	35 146 967 270
Total	59 087 733 488	90 240 416 389	136 000 675 303	124 551 355 144
Participación del canon en los recursos determinados (%)	65,25	51,74	51,46	62,85
<b>Participación del canon en el total de ingresos (%)</b>	<b>34,70</b>	<b>16,78</b>	<b>15,61</b>	<b>28,22</b>

Fuente: MEF (2023).

En los últimos años, las transferencias por canon y regalías en los tres niveles de gobierno se han convertido en un componente importante de ingresos. Mientras que en 1990 representaban el 0,76% de los ingresos tributarios y no tributarios del sector público, a partir de 2005 pasaron a ser alrededor del 4%. Al consolidar esta cifra en 2021 y 2022, tales ingresos llegaron a representar cerca del 5% de los ingresos totales del sector público. Por su parte, en el gráfico 5 se puede observar que el Gobierno nacional mantiene una recaudación menor a 5 mil millones de soles, mientras que los gobiernos regionales y locales han tenido un crecimiento considerable, dado que en ambos niveles de gobierno dicho rubro se ha incrementado en por lo menos 5 mil millones de soles –es decir, la misma cantidad– más de transferencias. Esto no se contempla en la Ley del Presupuesto al momento de aprobar el presupuesto institucional de apertura (PIA), es decir, que durante el ejercicio fiscal es cuando se dan transferencias, lo que incrementa el presupuesto de estos niveles de gobierno.

**Gráfico 5**

Comportamiento de las transferencias de canon y regalías según nivel de gobierno, Perú, 2012-2022 (en soles)



Fuente: MEF (2023).

**2.3. Diversificación o concentración en la economía peruana**

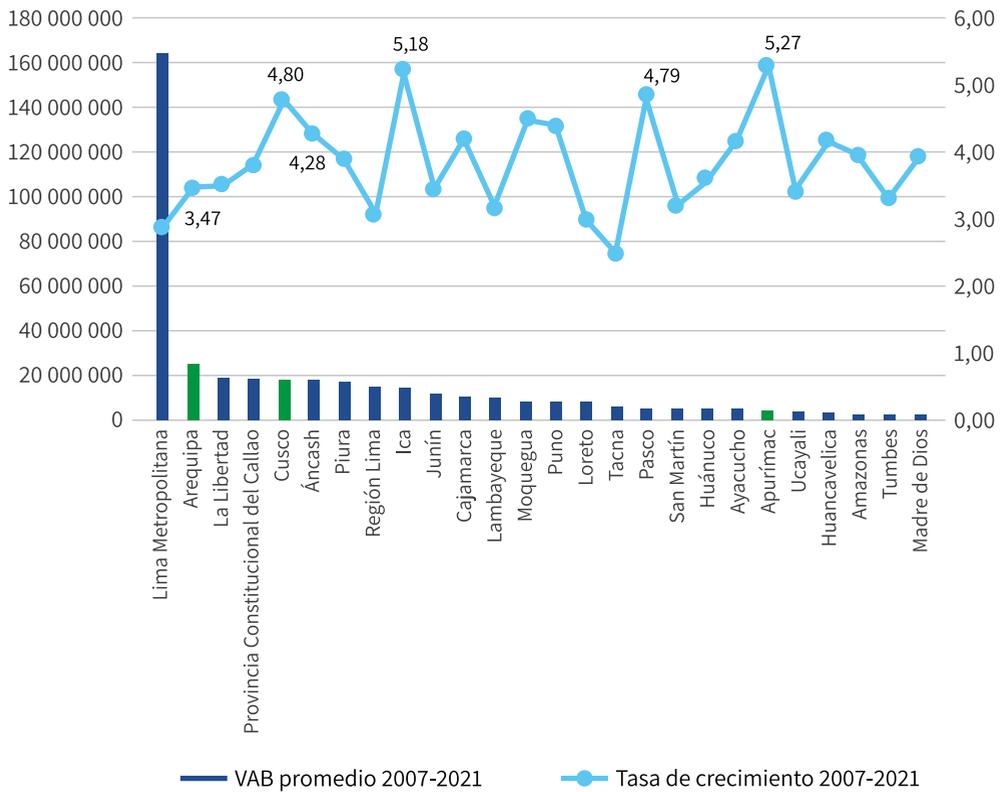
En esta parte, la diversificación o concentración de la economía peruana se analiza según el comportamiento productivo de los departamentos. En el caso del valor promedio del valor agregado bruto (VAB), se observa que Lima, Arequipa, La Libertad, Callao y Cusco son las regiones con mayor VAB en los últimos quince años. Cabe resaltar que dos de ellas son parte del Corredor Minero del Sur, corredor conformado por los departamentos de Apurímac, Cusco y Arequipa.

Por otro lado, en cuanto al crecimiento productivo, se observa también en los últimos quince años que el VAB en promedio ha crecido 3,36%. En este indicador, las regiones Apurímac, Ica, Cusco, Pasco y Moquegua son las de mayor crecimiento. El caso de Apurímac es especial, dado que su VAB prácticamente se triplicó a partir de 2016, año en el que inicia la explotación de Minera Las Bambas. En referencia al tamaño de la economía

por departamento, en el gráfico 6 estas se ordenan de mayor a menor y también en cuanto al crecimiento de la participación de cada una en el VAB total. Como era de esperarse, Lima Metropolitana representa cerca del 40% del total, seguido muy lejos por Arequipa, La Libertad, Cusco y Áncash.

**Gráfico 6**

Estructura de la economía: valor promedio según departamentos, Perú, 2007-2021



Nota: los departamentos del Corredor Minero del Sur se indican en verde.  
Fuente: INEI (2023).

Al revisar el comportamiento del VAB del sector extractivo a nivel regional en los últimos quince años, en el cuadro 2 se constata que el VAB nacional del sector extractivo generado en las cinco primeras regiones descritas representa 52%, 56%, 61% y 58% del total nacional para los años 2007, 2012, 2017 y 2021, respectivamente.

**Cuadro 2**

Concentración del sector extractivo según regiones con mayor VAB, Perú, 2007-2021  
(en millones de soles constantes de 2007)

Concepto	2007		2012		2017		2021	
	Top 5	Monto	Top 5	Monto	Top 5	Monto	Top 5	Monto
Región 1	Áncash	8 619 875	Áncash	9 049 447	Arequipa	11 620 092	Áncash	9 539 977
Región 2	Arequipa	4 528 459	Cusco	7 521 200	Cusco	10 381 842	Arequipa	9 281 273
Región 3	Pasco	4 191 060	Arequipa	5 572 085	Áncash	9 474 344	Cusco	8 550 824
Región 4	Cusco	3 668 080	Cajamarca	3 562 303	Apurímac	5 203 544	Junín	4 487 592
Región 5	Moquegua	2 988 110	Lima	3 146 370	Junín	4 487 049	Tacna	4 210 057
Total top 5	5	23 995 584	5	28 851 405	5	41 166 871	5	36 069 723
Total nacional	25	45 892 248	25	51 662 027	25	67 438 607	25	62 225 378
Participación (%)		52,29		55,85		61,04		57,97
Índice de concentración (%)		0,1425		0,1343		0,1362		0,1361

Fuente: INEI (2023).

Del mismo modo, tres regiones –Áncash, Arequipa y Cusco– están siempre presentes entre las cinco primeras con mayor VAB, respecto de las veinticinco regiones del país. Cabe resaltar que, según la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal; Grupo Propuesta Ciudadana, 2017), se considera el índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para evaluar el nivel de concentración del mercado. Según dicha metodología, cuando el valor del índice es superior a 0,18, se trata de un mercado concentrado; si fluctúa entre 0,10 y 0,18, se considera moderadamente concentrado y si el valor es menor a 0,1, el mercado sería diversificado.

Como se puede apreciar en el cuadro 2, en los cuatro años de análisis, el IHH o índice de concentración supera el puntaje de 0,13. Se debe advertir, además, que el VAB peruano se concentra en tres actividades económicas: otros servicios, manufactura y extracción de petróleo, gas y minerales.

# 3. Diversificación productiva y diversificación de exportaciones: identificación de cadenas productivas en el Corredor Minero del Sur

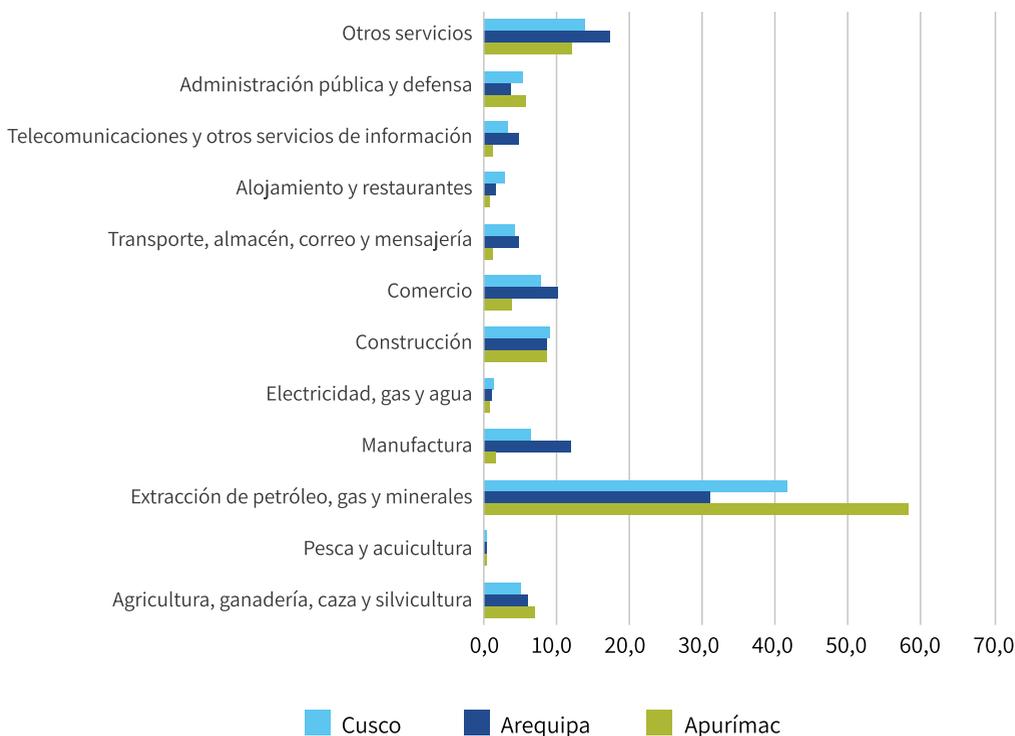
En el Plan Nacional de Diversificación Productiva, se definen tres ejes estratégicos: diversificación productiva propiamente dicha; reducción de sobrecostos y regulaciones; y expansión de la productividad. En el primero, se enfatiza que la diversificación productiva busca identificar actividades donde existan oportunidades exportadoras latentes. Sin embargo, algunos autores, como Joya (2017), afirman que la diversificación productiva debe revisar más bien la estructura productiva de la economía a través de los vínculos intersectoriales y los encadenamientos productivos; proponen así un criterio endógeno de desarrollo. Es decir, diversificación productiva para mercados internos y externos, y considerar la diversificación de las exportaciones como un componente de la diversificación productiva, no al revés.

## 3.1. Estructura económica de las regiones del Corredor Minero del Sur

En el caso del Corredor Minero del Sur, para revisar la estructura económica a nivel de actividades económicas se ha propuesto el gráfico 7, donde se observa el liderazgo de la extracción de petróleo, gas y minerales, seguido por otros servicios, construcción y comercio. En el caso particular de Arequipa, resalta la manufactura como la tercera actividad más importante de su economía. Obviamente, Cusco muestra mayor participación en alojamiento y restaurantes respecto de las otras dos economías del Corredor Minero del Sur; y Apurímac presenta mayor participación en la actividad minera.

**Gráfico 7**

VAB por actividades económicas; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2021 (en porcentajes)

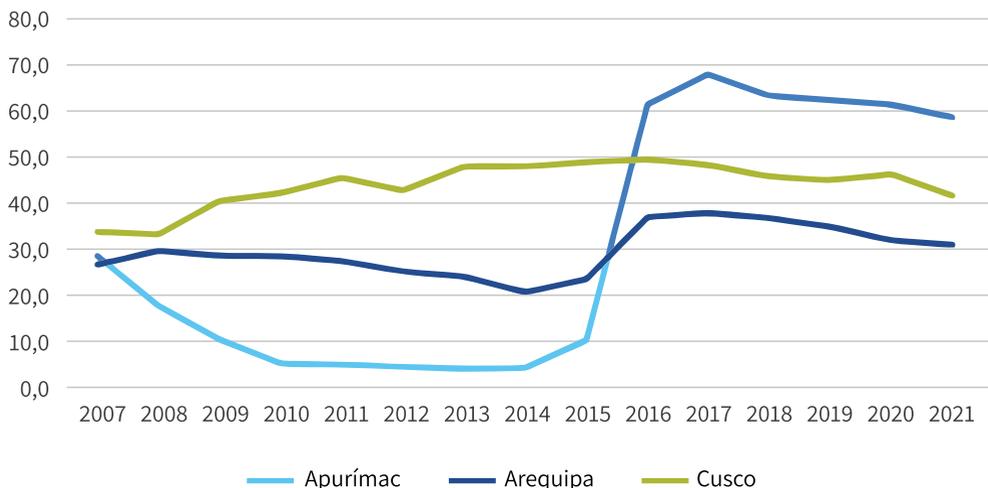


Fuente: INEI (2023).

Del mismo modo, en el caso del sector extractivo en las regiones del Corredor Minero del Sur se aprecia una performance con determinadas ventajas en la estructura económica: participación en la economía nacional, crecimiento económico y participación en el VAB del sector extractivo, tal como se advirtió en el cuadro 2. En el gráfico 8, se puede observar que las economías de Apurímac, Arequipa y Cusco tienen alta dependencia de las actividades extractivas, tanto que esta actividad representó 60%, 30% y 40%, respectivamente, del VAB total de cada una de ellas en 2021.

### Gráfico 8

Participación del sector extractivo de la economía de las regiones del Corredor Minero del Sur; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2007-2021



Fuente: INEI (2023); elaboración propia.

### 3.2. Diversificación y concentración de las exportaciones

Según el PENX2025, el comercio exterior se ha convertido en uno de los motores de la economía peruana, y que la política comercial claramente está enfocada en incrementar y diversificar el comercio. No obstante, como se ve en el cuadro 3, en el Corredor Minero del Sur se evidencia una alta concentración y dependencia de las exportaciones de productos tradicionales, principalmente mineros (90,3% en Arequipa, 99,4% en Apurímac y 97,8% en Cusco).

#### Cuadro 3

Estructura de las exportaciones; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2021

Departamento	Monto total de exportación (millones de dólares FOB)	Tradicionales (%)		No tradicionales (%)			
		Total	Mineras	Total	Textiles	Agropecuarias	Químicas
Apurímac	32.53	99,92	99,38	0,08		0,08	
Arequipa	576.41	90,34	90,26	9,66	3,69	3,18	1,34
Cusco	310.37	98,53	97,84	1,47	0,04	1,16	0,16

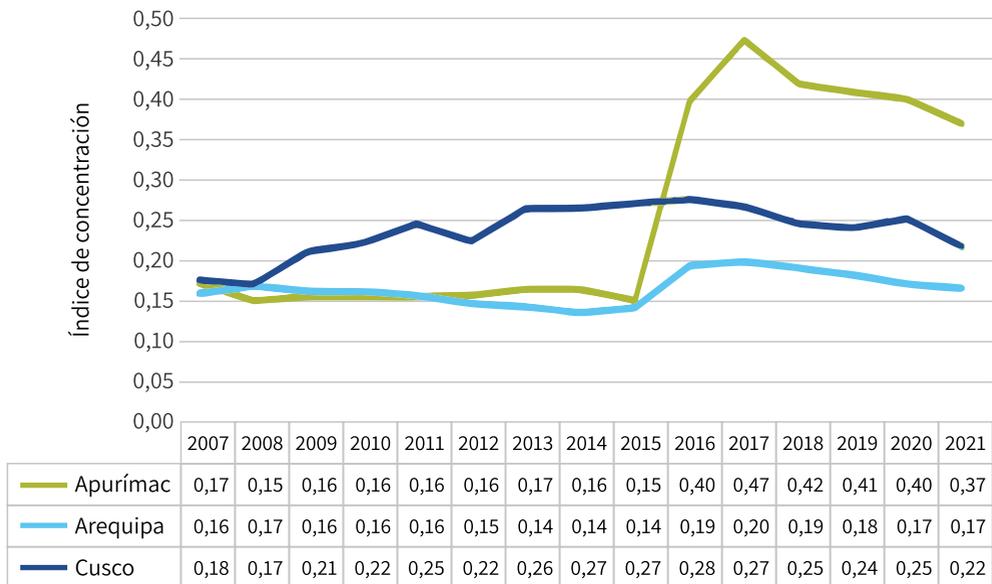
Fuente: BCRP (2023).

En cuanto a las exportaciones no tradicionales, en el cuadro 3 se observa también que existe el componente de productos agropecuarios, textiles y químicos, como los más importantes en la canasta de este tipo de exportaciones. Cabe resaltar, que existen algunas limitaciones que no se consideran al contabilizar las exportaciones a nivel regional, dado que parte de la oferta exportable de Cusco y Apurímac, incluso de Arequipa, no consideran su procedencia, sino el lugar desde donde se exportan los productos, que generalmente es el puerto del Callao. Del mismo modo, tampoco se contabiliza la exportación de servicios como turismo, que en Cusco y Arequipa son considerables.

En cuanto a concentración sectorial del mercado el IHH, en el gráfico 9 muestra en el departamento de Apurímac un incremento drástico en el año 2016, que llegó a su punto máximo en 2017, con un índice de 0,47, y una disminución lenta a partir de 2018, lo que revela una alta concentración del VAB. Mientras tanto, en los departamentos de Arequipa y Cusco se presenta un índice constante, de 0,16 y 0,21, respectivamente, es decir, una concentración moderada en Arequipa y ligeramente alta en Cusco.

**Gráfico 9**

Concentración sectorial en el PBI, según IHH; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2007-2021



Fuente: INEI (2023); elaboración propia.

Respecto de las exportaciones de los tres departamentos del Corredor Minero del Sur, tanto de sectores extractivos como no extractivos, los datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) utilizados en el cuadro 4 permiten observar que ellas están altamente concentradas en el sector extractivo. Entre 2018 y 2022 se puede observar el comportamiento siguiente de las exportaciones de sectores extractivos: en Apurímac, una disminución debido a los conflictos sociales ocurridos en el período; en Arequipa, un leve crecimiento, y liderazgo de este departamento en el corredor vial; en Cusco, finalmente, se plasma un crecimiento considerable debido al rol que juega la exportación de hidrocarburos respecto de la minería, la cual, al igual que en Apurímac tuvo un leve descenso debido a la presencia de conflictos sociales, el cual fue soslayado por la variación de precios internacionales.

#### Cuadro 4

Exportaciones en sectores extractivos y no extractivos; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2018-2022 (en millones de dólares)

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Sectores extractivos</b>					
Apurímac	2672.1	1995.5	2053.5	2990.6	2021.3
Arequipa	4726.0	4102.0	3328.0	4858.0	5460.0
Cusco	4089.7	3406.0	2699.1	5053.5	6305.6
<b>Sectores no extractivos</b>					
Apurímac	14.5	17.4	15.4	11.9	10.9
Arequipa	499.0	426.0	351.0	486.0	547.0
Cusco	27.7	31.7	28.4	34.9	43.5

Fuentes: Sunat (2023) y Mincetur (2022); elaboración propia.

En el caso de la exportación de productos no extractivos, se observa una tendencia creciente en Arequipa y Cusco, aunque la diferencia en el monto de exportación es mucho mayor en el primer caso. En Apurímac hubo un estancamiento, que deja la inquietud de evaluar si fue producto de la conflictividad social o causado por otro tipo de factores.

### 3.3. Oferta exportable no extractiva del Corredor Minero del Sur

El comportamiento de la actividad exportadora se puede enfocar al comprender que la actividad económica mundial presentará una recuperación en los próximos años gracias al impulso de algunas economías emergentes, como China e India, entre otros países (BCRP, 2023), lo mismo que debido a la mayor demanda registrada en los países desarrollados, particularmente de Europa, que conduce a una expansión de la demanda mundial de bienes y servicios, incluidos los mercados para materias primas. Esta mayor demanda para nuestros productos debida a la evolución de nuestros socios comerciales, así como a los altos precios internacionales ha permitido un resultado favorable en la balanza comercial del país.

La oferta exportable actual de las regiones de Apurímac, Arequipa y Cusco presenta las características descritas en el ítem anterior. Sin embargo, para que ella logre una mayor dinámica, se deben perfilar de mejor manera los mercados actuales a los que tal oferta se orienta y, a partir de ello, elaborar una propuesta de su desarrollo a nivel regional hacia el futuro.

En el cuadro 5, se muestran los principales mercados de destino por cantidad de productos del sector agrario según la demanda actual y la demanda potencial. Nótese que en la actualidad existen en total quince productos agrarios en los mercados. En un escenario moderado, “considerando la demanda actual de productos de mercados estratégicos”, los departamentos del Corredor Minero del Sur podrían exportar veinte productos y, más aun, tendrían la posibilidad de exportar más por cada uno de los mercados de destino. Por ejemplo, China pasaría a recibir doce productos de exportación (siendo siete actualmente) y ocurriría también así en los demás países. Se reitera aquí que este análisis considera la demanda actual de los países (mercados estratégicos), así como los productos que tienen Apurímac, Arequipa y Cusco que todavía no han sido exportados.

### Cuadro 5

Participación en la demanda de exportación de productos agrarios por tipo de mercado; Apurímac, Arequipa y Cusco; 2022

País	Productos con demanda actual		Productos con demanda potencial	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Alemania	3	20,0	8	32,0
Brasil	3	20,0	5	20,0
Canadá	2	13,3	7	28,0
Chile	4	26,7	5	20,0
China	7	46,7	12	48,0
Colombia	4	26,7	3	12,0
Francia	3	20,0	6	24,0
Estados Unidos	7	46,7	10	40,0
España	4	26,7	9	36,0
Holanda	3	20,0	6	24,0
Italia	3	20,0	6	24,0
Japón	2	13,3	4	16,0
México	1	6,7	2	8,0
Reino Unido	3	20,0	8	32,0
Suiza	1	6,7	4	16,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Mincetur (2022); elaboración propia.

Los productos con demanda actual para exportación<sup>5</sup> son: café, maíz blanco, cacao, kiwi-cha, hortalizas, especias (orégano), derivados de uva, achiote, artesanía textil, hidrobiológicos, palta, achiote, frutales nativos, alcachofa y servicios de turismo.

5 La canasta de productos con mercado actual y con mercado potencial de exportación que se considera en la oferta exportable de las tres regiones contiene los de mayor potencial. No obstante, hay otros productos no considerados, dado que tienen mercados muy específicos o muy especializados. Por ejemplo, frijol canario, ajo, habas, mango, mandarina, páprika seca o molida, trucha fresca congelada, tallas en madera, cerámica, sal, etc.

Se consideran productos con demanda potencial para exportación, por un lado, los anteriores que se encuentran en proceso de pasar de productos agropecuarios a productos agroindustriales; y por otro, los siguientes: quinua, té orgánico, papa nativa, colorantes, tara, maca, joyería, anís, de carpintería y granadilla.<sup>6</sup>

El PENX 2025 busca fortalecer la institucionalidad del país y asegurar su inserción exitosa en la economía global. La idea central es desarrollar una oferta exportable, con nuevos mercados y nuevos productos, mediante la implementación de fondos concursables, tales como: el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom) y el Fondo Mipyme.

### 3.4. Diversificación productiva: principales cadenas productivas no extractivas en el Corredor Minero del Sur

De acuerdo con la información secundaria de las gerencias regionales de desarrollo económico (GRDE), las ARD, las direcciones de agricultura y las direcciones de producción, en el cuadro 6 se muestra el resumen de la cantidad de cadenas productivas priorizadas en el Corredor Minero del Sur. Se debe considerar que el proceso de priorización se realiza en determinadas instancias o espacios de concertación<sup>7</sup> mediante la utilización de criterios para dicho efecto.<sup>8</sup> De esta manera, el sector público y el sector privado pudieron determinar las cadenas con mayor vocación y potencial y, en resumen, con mayores ventajas competitivas.<sup>9</sup>

#### Cuadro 6

Cadenas productivas priorizadas; Apurímac (2023), Arequipa (2021) y Cusco (2023)

Cadenas productivas	Apurímac	Arequipa	Cusco	Total
Cadenas comunes	7	7	7	<b>21</b>
Cadenas diferentes	8	12	5	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>46</b>

Fuente: Procompite (2023); elaboración propia.

6 Cabe aclarar que todos estos productos, tanto los de demanda actual como los de demanda potencial, son ya exportados por los departamentos que conforman el corredor vial minero.

7 Como las GRDE, ARD, el Comité Regional Exportador y las mesas técnicas de Procompite.

8 En algunos casos, como Cusco, quizá esto se llevó a cabo con criterios más rigurosos.

9 Estos criterios serán revisados en el capítulo 6, de políticas para la diversificación productiva.

El cuadro 6 muestra que existen 46 cadenas productivas priorizadas: quince en Apurímac, diecinueve en Arequipa y doce en Cusco. Del total, siete son cadenas productivas comunes a las tres regiones (apícola, artesanía textil, cuyes, fibra de camélidos, granos andinos, lácteos y turismo) y el resto, diferentes para cada región. Entre estas, destacan en Apurímac las cadenas productivas de papa, palta y anís; en Arequipa, las de hortalizas, derivados de la uva y productos hidrobiológicos; y, finalmente, en Cusco, las de granos andinos, café y cacao.

En el cuadro 7, se detallan las tres zonas de cadenas productivas no extractivas identificadas en función a su cercanía con la actividad minera. La zona I considera las cinco provincias de las tres regiones que unen el Corredor Minero del Sur y están directamente vinculadas con tres de las cuatro minas que hay en él (Las Bambas, Constancia y Antapaccay). Es preciso aclarar que ellas están en su mayor parte en territorios altoandinos y presentan una oferta muy reducida de productos. Sin embargo, se puede notar que ofrecen productos con un potencial importante, como fibra de camélidos, cuyes y lácteos.

### Cuadro 7

Cadenas productivas no extractivas según zona y provincia, departamentos de Apurímac, Arequipa y Cusco, 2023

Departamento	Cantidad de provincias	Provincias	Cantidad de cadenas productivas	Cadenas productivas
<b>Zona I</b>				
Apurímac	2	Cotabambas y Grau	6	Acuicultura, artesanía textil, <b>cuyes</b> , granos andinos, <b>lácteos</b> y <b>fibra de camélidos</b>
Arequipa	1	Caylloma	3	Textil y confecciones, <b>cuyes</b> , <b>fibra de camélidos</b> , <b>lácteos</b>
Cusco	2	Chumbivilcas y Espinar	6	Acuicultura, artesanía textil, <b>cuyes</b> , derivados de papa, <b>lácteos</b> y <b>fibra de camélidos</b>

Departamento	Cantidad de provincias	Provincias	Cantidad de cadenas productivas	Cadenas productivas
<b>Zona II</b>				
Apurímac	2	Abancay y Antabamba	9	Acuicultura, apícola, artesanía textil, lácteos, turismo, <b>anís</b> , cuyes, <b>palta</b> , fibra de camélidos
Arequipa	2	Arequipa e Islay	14	Hidrobiológicos, textil y confecciones, cuyes, <b>lácteos</b> , metalmecánica, <b>hortalizas</b> , <b>turismo</b> , vacunos, gastronomía, agregados no metalizados, ajo, ovinos, porcinos, uva
Cusco	2	Cusco y Paruro	9	<b>Turismo</b> , <b>artesanía textil</b> , joyería, cerámica, gastronomía, <b>granos andinos</b> , metalmecánica, carpintería, apícola
<b>Zona III</b>				
Apurímac	3	Andahuaylas, Aymaraes y Chincheros	8	<b>Acuícola</b> , apícola, cuyes, <b>derivados de la papa</b> , granos andinos, lácteos, fibra de camélidos, <b>palta</b>
Arequipa	5	Camaná, Castilla, Condesuyos; La Unión y Caravelí	9	<b>Hidrobiológicos</b> , fibra de camélidos, <b>lácteos</b> , ganado vacuno, palta, ganado ovino, granos andinos, <b>textil y confecciones</b> , cuyes
Cusco	7	Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Paucartambo, Quispicanchi, Urubamba, La Convención	9	Fibra de camélidos, <b>granos andinos (maíz gigante, kiwicha, quinua)</b> , lácteos, <b>turismo</b> , artesanía, gastronomía, <b>café y cacao</b>

Fuente: Procompite (2023); elaboración propia.

Nota: se ha resaltado en rojo las cadenas productivas que cumplen los siguientes criterios no excluyentes: a) conforman la oferta exportable de cada departamento; b) tienen una gran vocación productiva (volumen de producción, rendimiento, etc.); y c) albergan actividades productivas tradicionales que han sido transmitidas de generación en generación al interior de cada territorio.

En la zona II, se destaca las zonas de soporte a la actividad minera. Esta zona alberga en la provincia de Arequipa a otra mina importante del Corredor Minero del Sur (Cerro Verde). Es decir, esta zona incluye las capitales de departamento y otras ciudades importantes por donde ingresa toda la logística de personal, insumos y servicios al Corredor Minero del Sur.

Del mismo modo en ella se cierra el ciclo de transporte para la exportación del material. En la zona II se desarrollan cadenas productivas no extractivas con importante vocación productiva: en Apurímac, destacan las de acuicultura, anís y palta; en Arequipa, las de hortalizas, lácteos y derivados de uva; en Cusco, las de turismo, artesanía y granos andinos. Al constituirse como los mercados principales de la producción regional, los de esta zona también cumplen un rol de demanda final de las 46 cadenas productivas priorizadas. Además, son centros de acopio, transformación y comercialización de productos y servicios que se colocan luego en el mercado regional, nacional y externo.

La zona III, finalmente, está compuesta por las provincias que circunscriben las zonas I y II y en la mayoría de los casos cumplen un rol complementario que equilibra el territorio, además de abastecer los mercados locales y regionales. También se especializan en productos específicos que fortalecen la diversificación de las cadenas productivas no extractivas. Se trata de productos de exportación, como café y cacao, kiwicha, palta, derivados de papa, hidrobiológicos y servicios del turismo, entre otros, los cuales permiten ampliar y diferenciar la oferta productiva de cada una de las regiones.

En el cuadro 7 se ha resaltado algunos productos en color rojo debido a que cumplen ciertos criterios no excluyentes: a) conforman la oferta exportable de cada departamento; b) tienen una gran vocación productiva (volumen de producción, rendimiento, etc.); y c) albergan actividades productivas tradicionales que han sido transmitidas de generación en generación al interior de cada territorio.

De acuerdo con la vocación productiva a nivel nacional, que combina producción total y rendimiento productivo, a continuación, en el cuadro 8 se presenta un *ranking* con trece de las cadenas productivas más importantes a nivel nacional, cadenas en las cuales alguna región del Corredor Minero del Sur se encuentra entre los primeros lugares. Cabe resaltar que, en las cadenas productivas de café y cacao, a pesar de que el tamaño de producción ubica a Cusco en quinto lugar, su producción y calidad es muy reconocida en los mercados nacionales e internacionales, específicamente el café de altura y el cacao chuncho. En resumen, existen las condiciones para hacer más competitivos a estos territorios y para **impulsar la diversificación productiva de manera consistente.**

**Cuadro 8**Potencial de las cadenas productivas priorizadas a nivel nacional según *ranking*, 2022

<b>Cadena productiva</b>	<b>Ranking</b>	<b>Departamento de producción</b>
Apícola	Segundo lugar	Huancavelica, Apurímac, Cusco, Puno y Arequipa
Artesanía textil	Primer lugar	Cusco, Arequipa, Cajamarca y Puno
Cuyes	Segundo lugar	Ayacucho, Arequipa, Puno, Cusco y Apurímac
Fibra de camélidos	Primer lugar	Arequipa, Cusco, Puno, Ayacucho y Apurímac
Lácteos	Tercer lugar	Cajamarca, La Libertad, Arequipa, Puno y Cusco
Turismo	Primer lugar	Cusco, Lima, Ica, Loreto y Arequipa
Granos andinos: maíz	Primer lugar	Cusco, Apurímac, Cajamarca y La Libertad
Hortalizas	Primer lugar	Arequipa, Lima y Junín
Café	Quinto lugar	San Martín, Cajamarca, Junín, Amazonas y Cusco
Cacao	Quinto lugar	San Martín, Junín, Huánuco, Ucayali y Cusco
Granos andinos: quinua	Tercer lugar	Puno, Ayacucho y Apurímac
Anís	Primer lugar	Apurímac
Palta	Octavo lugar	La Libertad, Lambayeque, Lima, Junín, Ica, Áncash y Ayacucho

Fuente: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Midagri (2023); elaboración propia.

## 4. Rol de los mecanismos de gobernanza e impulso de las cadenas productivas identificadas

En los últimos años, se ha venido impulsando diferentes mecanismos de gobernanza para el desarrollo productivo en el país, desde los intentos emprendidos con la implementación de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) hasta la promoción de redes empresariales, consorcios de exportación, conglomerados y parques industriales. En la actualidad, se cuenta con las ARD, que tiene como instrumento de gestión la Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR), el cual se basa en el proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de la PYME a nivel subnacional”. El objetivo de este proyecto es mejorar la competitividad regional a partir del fortalecimiento del tejido empresarial y los sistemas de innovación, así como la coordinación y articulación entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil (Grade, 2023). Mientras que la ARD es un mecanismo de coordinación intersectorial e intergubernamental, las EDIR son los instrumentos para incrementar la innovación y la competitividad a partir de un enfoque de cadenas de valor.

Mediante el uso de algunos criterios y del enfoque de desarrollo endógeno territorial (Albuquerque, 2013), la integración productiva y los mecanismos de gobernanza requieren que se impulse la coexistencia de vínculos de cooperación empresarial en diferentes fases de la producción, comercialización y distribución, lo cual implica la existencia de instituciones locales (asociaciones y cámaras empresariales, agrupaciones de trabajadores, sociedad civil, universidad e instancias del sector público).

La SD-PCM (2023) promueve la implementación de las ARD, espacios de articulación y coordinación liderados por los gobiernos regionales cuya finalidad es potenciar la economía regional y el capital social de los territorios en base a las prioridades y necesidades de cada región. A través de ellas, se busca fortalecer el proceso de descentralización mediante la

unión de esfuerzos para la ejecución de las intervenciones público-privadas, sectoriales, regionales y locales, de acuerdo con la realidad de cada departamento del país. Hasta 2022, la SD-PCM ha promovido la creación de quince ARD, siete de ellas impulsadas con apoyo de la Unión Europea (Piura, La Libertad, Cajamarca, San Martín, Ayacucho, Cusco y Apurímac) y seis con apoyo del Programa de Mejoramiento de la Calidad de Servicios al Ciudadano (Promsace; Tacna, Tumbes, Huánuco, Huancavelica, Áncash y Loreto); luego, a fines de 2022, se conformaron las ARD de Ucayali y Arequipa y se iniciaron acciones de acompañamiento.

## **4.1. La experiencia en la implementación de ARD en el Corredor Minero del Sur**

### **4.1.1. Conformación de la ARD Arequipa**

Mediante la Resolución Ejecutiva Regional 444-2022-GRA, del 11 de noviembre de 2022, se creó la ARD de Arequipa como instancia regional de coordinación, articulación y concertación entre las entidades del sector público de los tres niveles de gobierno, del empresarial, la academia y la sociedad civil organizada. Su finalidad es identificar, priorizar, proponer y hacer seguimiento a los planes, proyectos, políticas y estrategias, entre otros instrumentos de gobierno en materia de desarrollo económico y competitividad, así como promover su ejecución a fin de coadyuvar al desarrollo territorial del departamento de Arequipa.

El Comité Directivo de esta ARD está conformado por las siguientes instituciones:

- Un representante del Gobierno Regional Arequipa
- Un representante de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa
- Un representante de la Sociedad Agraria de Arequipa
- Un representante de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- Un representante de las universidades privadas de Arequipa
- Un representante del Midagri
- Un representante de los gobiernos provinciales

- Un representante de los gobiernos locales
- Un representante del sector de micro y pequeños empresarios de Arequipa
- Un representante del Consejo Consultivo Regional de Turismo de Arequipa

La región Arequipa cuenta con un Plan de Desarrollo del Ecosistema de Innovación y Emprendimiento (PDE) 2022-2032, el cual identifica seis áreas de especialización (cuatro sectoriales y dos transversales), entendidas como espacios para implementar los lineamientos estratégicos a desarrollar para lograr avances en materia de investigación, innovación y emprendimiento. Tales áreas son:

- AEI<sup>10</sup> 1. Minería responsable e inteligente
- AEI 2. Manufactura avanzada y de potencial exportador
- AEI 3. Arequipa, región agro-tech
- AEI<sup>11</sup> 4. Arequipa, destino turístico de impacto, integral e inteligente
- AT<sup>12</sup> 1. *Hub* de conocimiento, emprendimiento e innovación tecnológica
- AT 2. Arequipa verde, resiliente y sostenible

### 4.1.2. Conformación de la ARD Cusco<sup>13</sup>

En Cusco, la Agencia Regional de Desarrollo (ARD) es un “espacio de acción colectiva, vinculante y de coordinación multinivel”, que constituye una estrategia de gestión participativa en la cual se crean espacios de concertación y plataformas de debate y análisis de políticas regionales que promuevan el desarrollo integral del territorio con un enfoque intersectorial e intergubernamental a fin de generar el mayor impacto posible en las inversiones públicas y público-privadas.

---

10 Área de especialización inteligente.

11 Agente económico.

12 Acondicionamiento territorial.

13 Gobierno Regional Cusco (2022b).

La creación e institucionalización de la ARD en Cusco, sobre todo en los aspectos de promoción de la competitividad para el desarrollo territorial, ha demostrado que la articulación de sus cuatro hélices, antes mencionadas, es posible y necesaria. El liderazgo constituido por el ejecutivo público regional, con los actores públicos de los tres niveles de gobierno, el sector privado, la academia y la sociedad civil, ha tomado acuerdos, identificado prioridades y realizado acciones en instrumentos de política pública.

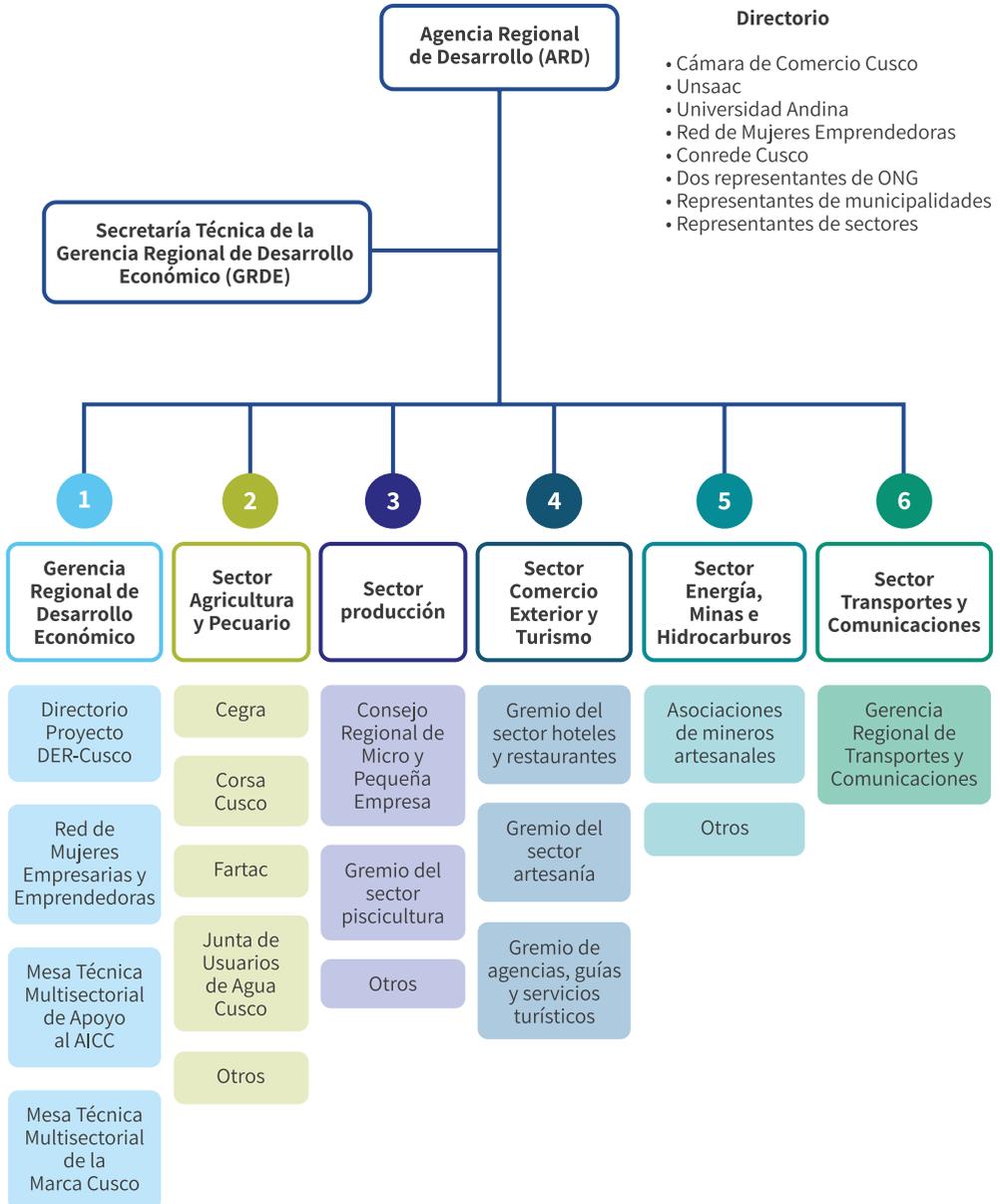
La estrategia implementada por la GRDE del Gobierno Regional Cusco se sustentó en el desarrollo económico territorial endógeno, sin perder de vista las oportunidades que brinda la apertura necesaria a nivel nacional e internacional. Esta estrategia tuvo los siguientes ejes centrales de actuación: potenciar el capital humano, desarrollo de una cultura empresarial, fomento de modelos asociativos o similares, innovación y transferencia tecnológica, articulación a mercados, cofinanciamiento de iniciativas productivas y empresariales, y promoción de la inversión pública y privada. El conjunto de estas acciones tuvo como objetivo central iniciar o fortalecer la especialización territorial en base a cadenas productivas y de valor (camélidos, cacao chuncho, quinua, lácteos, hortalizas, cuyes y paltos), en busca de mejorar su productividad y, por tanto, su competitividad.

Para lo anterior, se implementaron herramientas como el programa Procompite y se ejecutan los proyectos de inversión pública (PIP): inclusión productiva, riego, vicuña y alpaca, además de acciones en el marco de la innovación y el emprendimiento.

El modelo de gobernanza de esta estrategia se sustentó en la creación de la ARD, que en Cusco es el espacio vinculante de las entidades del Estado con universidades, cámara de comercio y otros sectores empresariales, y la sociedad civil a través de las ONG y otras organizaciones (gráfico 10). Con todas estas instituciones se tiene una activa participación, por ejemplo, en el impulso de la marca Cusco y de la iniciativa “Dinamización del ecosistema regional de innovación y emprendimiento” (DER).

**Gráfico 10**

Diseño y organización de la ARD Cusco



Fuente: Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico Cusco (2022).

Por otra parte, la aplicación de la EDIR en el ámbito regional permitió identificar aquellas zonas y corredores económicos con mayor potencial productivo efectivo, sustentado en una combinación de factores relevantes: nivel de actividad, acceso a servicios, tamaño de mercado interno y conexión con otros mercados, y acceso a insumos, entre otros.

La ARD representa una forma de gobernar y se ha convertido en un espacio de coordinación público-privado, estable y flexible que orienta recursos públicos, apoya en la transparencia de la gestión, la priorización de líneas estratégicas y responde de manera oportuna a retos mayores, como fue el proceso de reactivación luego de la emergencia sanitaria.

Este proceso de planificación estratégica para el desarrollo y competitividad regional ha sido conducido y reforzado por la ARD Cusco gracias a su posicionamiento como un espacio para la coordinación y colaboración entre los distintos sectores involucrados. En este sentido, la inclusión de la ARD en la estructura del Gobierno Regional ha permitido fortalecer su institucionalidad y su capacidad articuladora, lo cual dinamiza el desarrollo de su agenda de trabajo en concordancia con el marco estratégico existente para el fomento de la competitividad en el ámbito regional, que se define como el objetivo estratégico general. Lo anterior es expresado en la Estrategia COMPITES<sup>14</sup> Cusco, establecida por el Gobierno Regional Cusco como una herramienta esencial para promover el desarrollo regional, asociando y articulando a empresas, productores, proveedores, clientes, academia, e instituciones públicas y privadas alrededor de una agenda concertada para la competitividad, agenda canalizada a través de las cadenas de valor seleccionadas.

### **4.1.3. Conformación de la ARD Apurímac**

En 2023, se constituye la ARD Apurímac a partir de la EDIR. La ARD convoca la participación de actores públicos y privados, como la Cámara de Comercio de Apurímac, la GRDE, la Gerencia Regional de Producción y asociaciones de productores; se ha convocado también a la empresa Minera Las Bambas, entre otros actores.

Este espacio ha permitido identificar los siguientes elementos de la EDIR, que están en proceso:

- Oportunidades económicas para la región: productos potenciales como derivados de la papa, palta, acuicultura, lácteos, turismo, cuyes, fibra de camélidos, anís, granos andinos y productos apícolas, entre otros.

---

14 Competitividad, innovación, tecnología, emprendimiento empresarial y sostenibilidad ambiental.

- Prelación de las cadenas de valor: aunque todavía no se cuenta con ella porque no se determinan los criterios para la selección.
- Caracterización de las cadenas seleccionadas (en proceso)
- Plan de acción y gobernanza (en inicio)
- Monitoreo y evaluación (en inicio)

En este marco, Apurímac avanzó en identificar la identificación de algunas acciones transversales de la EDIR que impulsarán o fortalecerán cadenas productivas, como la de palta, quinua y fibra de camélidos, sobre todo en cuanto a asistencia técnica, financiamiento y comercialización.

En resumen: mientras la ARD Arequipa se instala en 2022 como una instancia de coordinación que convoca a representaciones del sector privado, la academia, la sociedad civil y el sector público; Cusco instala e institucionaliza su ARD en el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional, con la participación de representaciones de las cuatro hélices; y, Apurímac se encuentra en la etapa inicial del proceso de gestación e instalación de su ARD.

### **4.2. Rol de las ARD en la identificación de cadenas productivas: limitantes e impulsores a los que se enfrentan**

Desde hace más de dos décadas, se viene utilizando instrumentos para generar competitividad territorial a través de cadenas productivas, redes empresariales y *clusters*, entre otras herramientas (PromPyme, 2003). Muchos de ellos parten de aglomeraciones y/o articulaciones en los eslabones de la cadena que no solo plantean la capacidad de desarrollar productos o mercados, sino que también permiten identificar la capacidad de competencia y colaboración de los actores que participan, así como convocar la participación de proveedores, clientes, empresas competidoras, etc.

En este sentido, los representantes del sector privado y público, las universidades y la sociedad civil que participan en las ARD, desde distintas perspectivas, procuran impulsar las cadenas productivas. No obstante, advierten que es necesario identificar un diagnóstico respecto del conjunto de agentes y actividades que intervienen en los procesos productivo –desde la provisión de insumos y materias primas, la transformación y la producción de bienes intermedios y finales, hasta la comercialización en los mercados internos y

externos-. En todas estas etapas, se requiere la identificación de proveedores de servicios, agentes del sector público y organismos de financiamiento, entre otros actores. Cabe la necesidad entonces de contar con información respecto del número de asociaciones y empresas que participan en cada cadena, la cantidad producida, el rendimiento y el empleo que generan, así como el precio y los factores específicos para la comercialización.

En resumen, la ARD es un instrumento que permiten la aplicación de modelos de competitividad, donde el sector público, la industria y en general todos los agentes de la cadena en sí aprovechan para identificar factores impulsores y enfrentan factores limitantes. En tal sentido, en el cuadro 9 se resumen los principales problemas identificados por los actores que participan en las ARD en las cadenas productivas. Del mismo modo, se proponen algunas oportunidades o factores impulsores generales a aquellas identificadas.

**Cuadro 9**

Factores limitantes e impulsores de las cadenas productivas

Etapas	Problemas y cuellos de botella	Oportunidades e impulsores
Producción	Débil gestión de riesgos de desastres que afecta los recursos para la producción.	
	Limitada disponibilidad de infraestructura de soporte: agua para riego, tecnologías de manejo.	
	Desconocimiento de plagas y enfermedades.	Crecimiento de sectores o actividades económicas a nivel interno: textil, agroindustria, lácteos, entre otros.
	Limitado acceso a asistencia técnica especializada según necesidad de cultivo, producto o servicio.	Implementación de proyectos de inversión para el control de plagas y enfermedades.
	Insuficiente información sobre la vocación productiva: tamaño de producción, rendimiento, tecnología.	
Intermediación y transporte	Infraestructura de transporte no ha consolidado el desarrollo de centros logísticos.	Inversión en infraestructura vial.
	Fletes de transporte poco accesibles.	
	Intermediarios ofrecen precios muy bajos.	
Organización	Deficiente organización de los productores.	Promoción de fondos Procompite impulsa la organización de los AEO (agentes económicos organizados).
	Limitado saneamiento físico-legal de la propiedad.	
	Insuficiente información respecto del número de asociaciones y/o empresas vinculadas.	
Acopio	Falta de conocimiento sobre manejo de centros de acopio.	
	Deficiente acceso a registros sanitarios.	Programas sectoriales que impulsan registros de productos

<b>Etapas</b>	<b>Problemas y cuellos de botella</b>	<b>Oportunidades e impulsores</b>
Transformación	Deficiente manejo de tecnología para dar valores agregados y transformar la materia prima.	
	Modelo de negocio limita la asociatividad.	
Innovación	Limitado uso de tecnologías.	Implementación de fondos para innovación e impulso de la competitividad.
	Falta disponibilidad de marcas o certificaciones.	
	Productos no estandarizados y con alta variabilidad en su calidad.	Reconocimiento de la calidad de productos como fibra de camélidos, paltos, turismo, etc.
Financiamiento	Débil acceso a financiamiento por parte de los productores.	
	Fondos de desarrollo con baja escala de intervención.	
Comercialización	Débil organización para el mercado.	
	Asimetrías de información respecto de los precios.	
	Débil identificación de competidores y proveedores.	
	Limitado acceso a estudios de mercado para identificar perfiles de clientes.	Incremento de demanda de productos orgánicos.

Fuente: Midagri (2023); elaboración propia.

## 5. Políticas para la diversificación productiva

El principal desafío que oriente políticas efectivas para la diversificación productiva exige impulsar verdaderos mecanismos de gobernanza. En los últimos años, en particular esto se ha puesto en la agenda pública y privada desde una perspectiva muy sectorial, a través del Ministerio de la Producción (Produce), con el Plan Nacional de Diversificación Productiva; Mincetur, con el PENX; el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), con los ecosistemas regionales de innovación; entre otras entidades. Sin embargo, el Acuerdo Nacional, en el eje III de sus políticas de Estado, sobre la competitividad del país, no considera de manera explícita la diversificación productiva, aunque propone objetivos interesantes, como; la búsqueda de competitividad, productividad y formalización; el desarrollo de la ciencia y la tecnología; y la política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad.

No obstante, en general no se pondera la necesidad de replantear la estructura productiva del país, añadir nuevos productos a la actual cartera o articular las intervenciones públicas, privadas, de la academia y de la cooperación internacional para mejorar la productividad y competitividad de las diversas cadenas productivas que existen en el país.

En este capítulo, se trata de extraer las experiencias de la implementación de las ARD y de otras iniciativas en su contribución al impulso de la diversificación productiva. Con este fin, tomaremos en cuenta sobre todo el aporte de la ARD Cusco, a través del proyecto DER y de otras iniciativas impulsadas por el Gobierno Regional Cusco en la gestión 2019-2022.

Si bien es cierto que existe una metodología para la elaboración de políticas públicas expresada en la “Guía de políticas nacionales” (Resolución 0057-2018-Ceplan-PCM), el propósito aquí es proponer algunos lineamientos que puedan considerarse en el debate.

Mediante la utilización de los antecedentes revisados hasta aquí, es pertinente realizar un enunciado del problema de la diversificación productiva en el Corredor Minero del Sur. Dicho enunciado ha sido formulado así en el mencionado proyecto: “Inadecuada

y limitada diversificación productiva en el sur andino peruano”. Es decir, los beneficios generados por la renta extractiva, que en su mayoría son gestionados por los gobiernos subnacionales y las universidades públicas, aún no generan diversificación productiva en la economía del Sur Andino peruano.

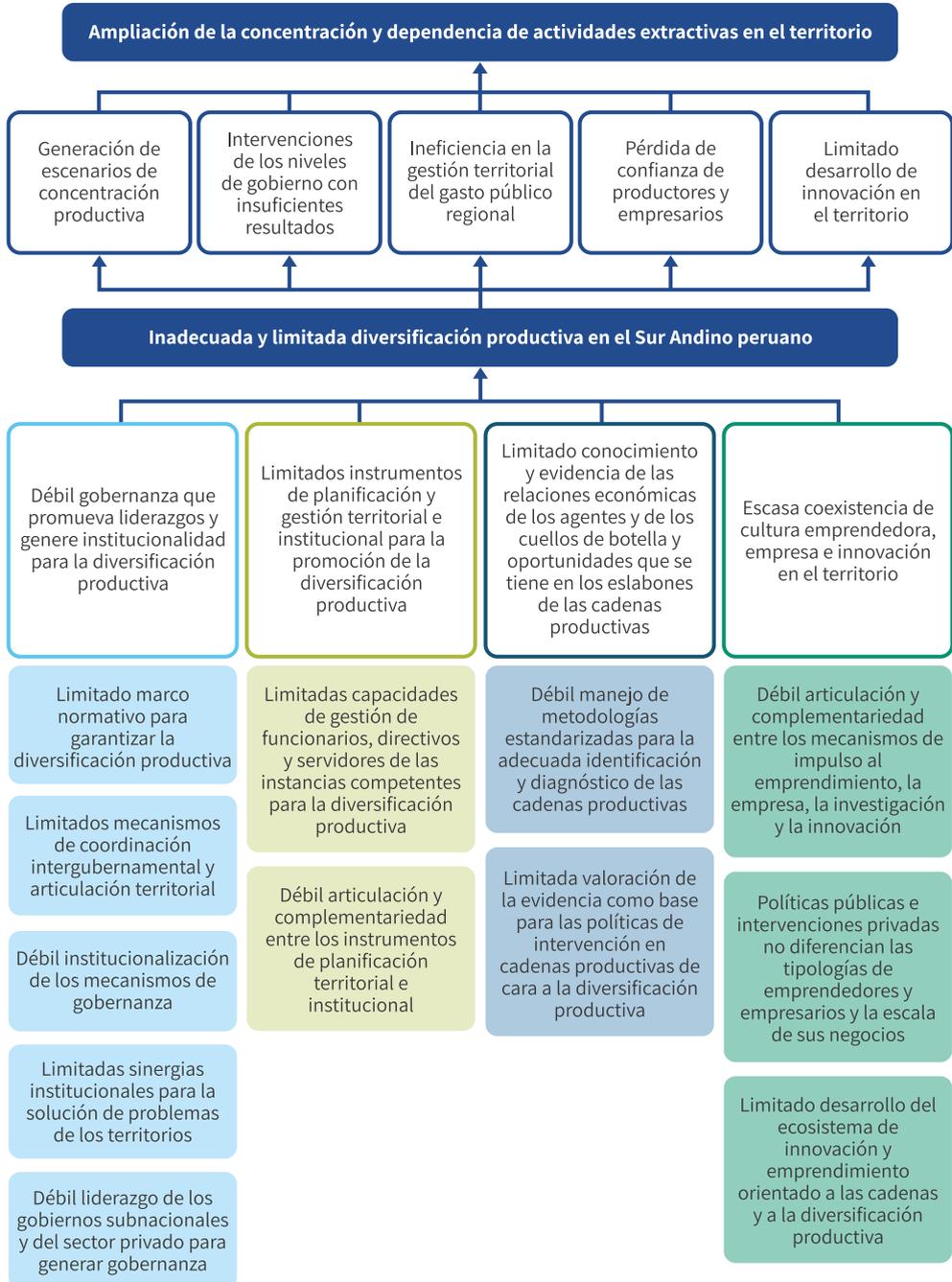
Por otra parte, se ha identificado las causas directas de este problema, las cuales son:

- Débil gobernanza que promueva liderazgos y genere institucionalidad para la diversificación productiva.
- Limitados instrumentos de planificación y gestión territorial e institucional para la promoción de la diversificación productiva.
- Limitado conocimiento y evidencia de las relaciones económicas de los agentes y de los cuellos de botella y oportunidades que se tienen en los eslabones de las cadenas productivas.
- Escasa coexistencia de la cultura emprendedora, la empresa y la innovación en el territorio.

Dichas causas directas, además de las causas indirectas del mencionado problema, lo mismo que sus efectos, se muestran en el gráfico 11.

**Gráfico 11**

**Causas indirectas y efectos de la concentración y dependencia de actividades extractivas**



Fuente: Guía de Políticas Nacionales de CEPLAN 2023; elaboración propia.

## 5.1. Débil gobernanza

Para analizar la gobernanza como una de las causas que limitan la diversificación productiva, se toma aquí como referencia la experiencia última de las ARD, para lo cual se parte de revisar los puntos críticos que se requiere superar para contribuir a su sostenibilidad (cuadro 10).

### Cuadro 10

Puntos críticos que contribuyen a la sostenibilidad de la ARD

<b>Eje central Mecanismos de articulación vertical y horizontal de las ARD</b>	<b>Eje complementario 1 Dinámicas de competitividad y desarrollo económico regional</b>	<b>Eje complementario 2 Gestión del conocimiento e interlocución con los actores del ecosistema de innovación</b>
<p>PC 1 Las ARD y la necesidad de mejorar su inserción en el marco de otras intervenciones para el desarrollo económico regional</p>	<p>PC 1 La EDIR y cómo hacerla un instrumento (entre otros) para apoyar la gestión de las ARD</p>	<p>PC 5 Rol de la academia y cómo potenciar su involucramiento en las cuatro hélices</p>
<p>PC 2 Las ARD y cómo crear una institucionalidad que muestre resultados</p>	<p>PC 2 Los retos para la articulación con las pymes: cómo hacerlas competitivas e innovadoras allí donde aún son vehículos para la subsistencia de las familias</p>	<p>PC 6 Investigación para el desarrollo: cómo articularla con la investigación que se hace en las regiones</p>
<p>PC 3 El liderazgo del gobierno regional es clave para las ARD para proveer mecanismos para garantizar su involucramiento allí donde hay retrasos en los resultados de la intervención</p>	<p>PC 3 Las cadenas de valor incentivan la articulación (y la necesidad de mejorar la productividad)</p>	<p>PC 7 Gestión del conocimiento sectorial y sus apoyos para la sostenibilidad de las ARD</p>
<p>PC 4 Involucramiento de actores en las cuatro hélices: como potenciarlo</p>	<p>PC 4 El papel del gran empresariado y cómo incentivar su articulación al espacio de las ARD</p>	<p>PC 8 Trabajo en red</p>

Fuente: GIZ (2023b).

Nota:

- PC: Proceso crítico.

Claramente, existen limitados mecanismos de coordinación intergubernamental. El esfuerzo que realiza la SD-PCM no ha logrado consolidar las intervenciones sectoriales de Produce, Midagri o Mincetur, menos aun en territorios con rentas extractivas, en los cuales se requiere la intervención de otras instancias, como los ministerios de Energía y Minas, del Ambiente y de Cultura.

Al analizar el cuadro 10, lo mismo que lo presentado en capítulos anteriores, y luego de una revisión de las experiencias de Cusco, Arequipa y Apurímac en relación a la débil gobernanza, se propone los siguientes lineamientos de política, necesarios para una efectiva diversificación productiva:

- Promover la articulación y complementariedad entre el trabajo de las ARD y los proyectos DER. Estos últimos son ejecutados en Cusco y Apurímac con el cofinanciamiento del Programa ProInnovate de Produce. Se propone, tal como fue la experiencia de Cusco en el período 2019-2022, que los proyectos DER sean parte de la estructura de las ARD. Así mismo, cuando surjan iniciativas similares, que puedan articularse a las ARD.
- Establecer un modelo de institucionalidad de las ARD que privilegie su carácter vinculante con las políticas públicas y que se evidencie resultados concretos en el corto, mediano y largo plazo. Este modelo debería apostar por una composición pública, privada, académica y de la sociedad civil, la cual debe funcionar como “directorío”, con un nivel de autonomía que le permita, por un lado, independencia en sus decisiones, recibir recursos públicos y privados para su funcionamiento, y gestionar aquellas iniciativas que se determinen en consenso por sus integrantes; y, por otro lado, pasar de ser solo mesas de diálogo con carácter consultivo a ser espacios institucionalizados, reconocidos, con carácter vinculante y con capacidad para gestionar determinadas iniciativas de diversificación productiva y de innovación.
- Mientras se transita desde el modelo anterior, todos los integrantes de las ARD – públicos, privados o de la academia– deben presentar ante el directorio y el pleno de las ARD las iniciativas de diversificación productiva que desarrollan, no solo con el objeto de darlas a conocer, sino fundamentalmente para buscar articulación y complementariedad con otras intervenciones; también, en la medida de lo posible, para incorporar los aportes que se les brinde en el diseño y ejecución de sus iniciativas de diversificación.

- Descentralizar el funcionamiento y el modelo propuesto de las ARD a espacios territoriales más específicos, como los espacios provinciales o los corredores mineros. De esta manera, retroalimentarse con otros modelos existentes, como los “convenios marco”, entre otros, que impliquen la participación conjunta del sector público y privado, la academia y sociedad civil.
- Dado que el punto de partida de un proceso de diversificación productiva es la identificación y priorización de cadenas productivas, es necesario que esto se haga desde la perspectiva de una gobernanza multinivel. Ello debe ser una de las primeras tareas de las ARD –o de instancias similares presentes en los territorios subnacionales–. Esto dará legitimidad a cualquier intervención, sea pública, privada o de la academia, que se desarrolle para mejorar la productividad y competitividad de las cadenas productivas.

## **5.2. Limitados instrumentos de planificación y gestión institucional para la promoción de la diversificación productiva**

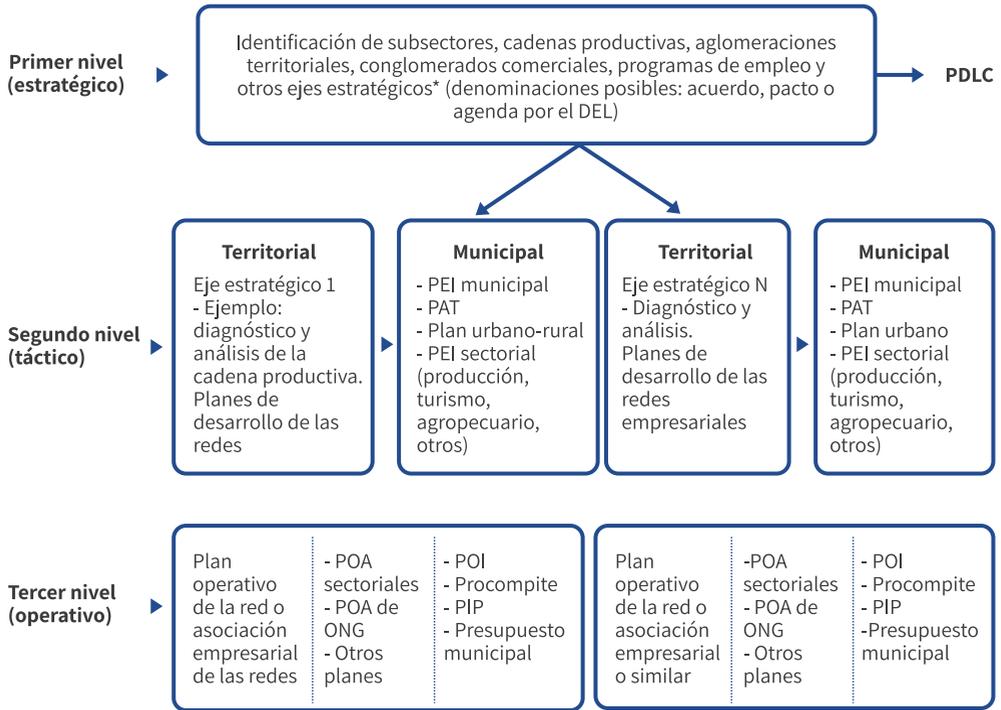
Es evidente que existe un desarrollo limitado de instrumentos de planificación y gestión institucional orientados a promover la diversificación productiva. Esto se evidencia, por ejemplo, en los insuficientes resultados habidos en términos de mejora de la productividad y competitividad de las cadenas productivas. Si se hace un mayor análisis, se encontrará que se utilizan recursos públicos en proyectos de apoyo al desarrollo productivo e iniciativas Procompite con resultados heterogéneos y en muchos casos poco sostenibles en el tiempo.

Para superar esta limitación, se propone los siguientes lineamientos de política:

- Si solamente se identifica y prioriza cadenas productivas con potencial estratégico, ello no garantiza el camino hacia una diversificación productiva exitosa. Se requiere desarrollar una serie de arreglos institucionales, en particular, al interior de los gobiernos subnacionales. Estos deben considerar la incorporación de las cadenas productivas priorizadas (nivel estratégico) en los sistemas de planificación de las entidades públicas. Solo así se podrá garantizar el proceso de diversificación productiva y su implementación a nivel táctico y operativo. Al respecto, como arreglo institucional presentamos el gráfico 12 que muestra cómo se debe articular y complementar la planificación territorial y la planificación institucional.

**Gráfico 12**

Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Territorial para la diversificación productiva



Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016); elaboración propia.

Nota:

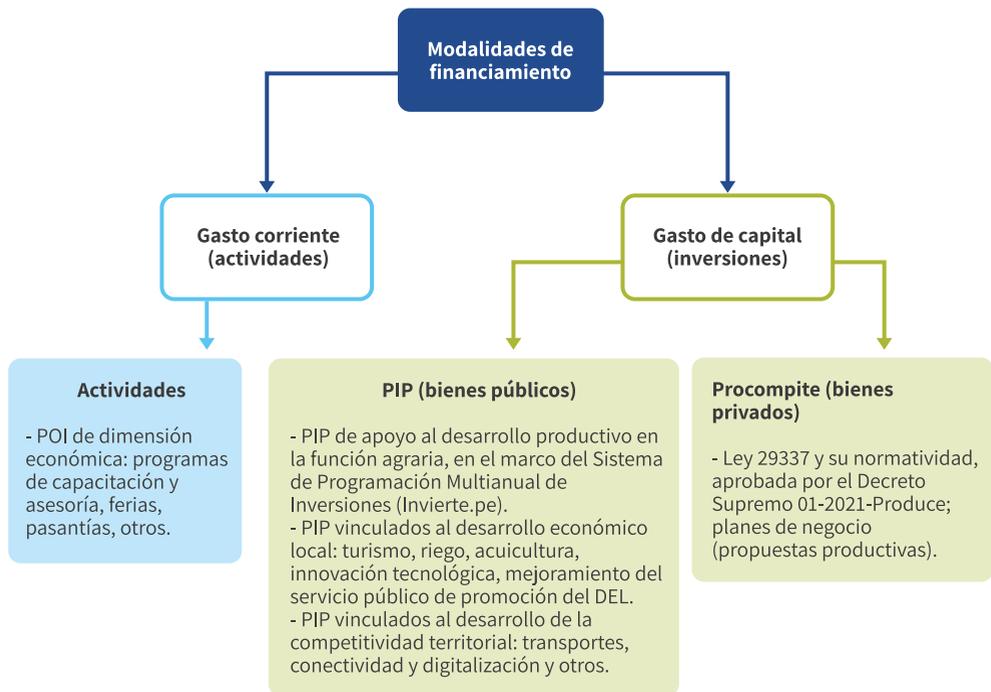
\* Oportunidades de inversión, incubadoras y centros empresariales, mercados de abastos, programas de formalización empresarial y ordenamiento comercial, entre otros ejes.

- En el nivel táctico o segundo nivel del gráfico 12, se requiere, por un lado, desarrollar los diagnósticos y análisis de las cadenas productivas identificadas como ejes estratégicos en el primer nivel. Esto es de suma importancia y se debe constituir en la evidencia fundamental para cualquier intervención pública o privada, como se detallará en el siguiente acápite 6.3. Por otro lado, a este nivel también se requiere incorporar los ejes estratégicos de desarrollo económico en los instrumentos de planificación institucional de las entidades con competencias en el impulso de las cadenas productivas como ejes centrales de la diversificación productiva.

- La diversificación productiva no será posible si no se trasciende la asignación de recursos de carácter público como catalizadores de las inversiones privadas que se darán en las diferentes cadenas productivas. Esto corresponde al nivel operativo o tercer nivel del Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Territorial. Se requiere entender que no todo lo que se priorice como agenda de desarrollo de la competitividad de las cadenas productivas será sujeto de una intervención de carácter público por cualquier nivel de gobierno y que solo será posible asignar recursos cuando el respectivo nivel de gobierno tenga competencias normativas que le permitan asignarlos. Una vez reconocida la competencia, será necesario determinar el tipo de intervención pública a implementar en el marco normativo y de los sistemas administrativos del Estado, que son para todo efecto los parámetros por los que este se rige. En tal sentido, se propone, desde los recursos públicos, los mecanismos de financiamiento para la diversificación productiva del gráfico 13.

**Gráfico 13**

Mecanismos de financiamiento para la diversificación productiva



Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016); elaboración propia.

Los anteriores no son los únicos lineamientos de política que se proponen. Pero concluimos aquí mencionando que los instrumentos que contribuyen a la diversificación productiva son los PIP de apoyo al desarrollo productivo y las iniciativas Procompite; y que ambos deben utilizarse de manera complementaria para contribuir con más fuerza a los procesos locales y regionales de diversificación productiva. Esto, sin quitar relevancia a los PIP de carácter sectorial y vinculados al desarrollo económico territorial (riego, turismo, carreteras y acuicultura, entre otros).

Se debe destacar que los gobiernos subnacionales de las regiones Cusco, Arequipa y Apurímac cuentan con importantes recursos por canon, regalías y otras fuentes de financiamiento que pueden financiar PIP de apoyo al desarrollo productivo y sectoriales, lo mismo que el programa Procompite, oportunidad que deberían aprovechar de manera estratégica y eficiente.

La Ley de Procompite establecía antes que los gobiernos subnacionales pueden destinar hasta 10% de sus recursos de inversión para cofinanciar planes de negocio a agentes económicos organizados por la vía de fondos concursables. A partir de su modificatoria, publicada el 29 de junio de 2022, los gobiernos subnacionales deben ejecutar de manera obligatoria el PROCOMPITE. Para los gobiernos regionales el monto mínimo obligatorio es del 5% de sus recursos de inversión y de manera facultativa hasta el 15% de los mismos. Para los gobiernos locales no existe un mínimo obligatorio pero de manera facultativa no pueden exceder el 15% de sus recursos de inversión.

En el caso de la región Cusco, provincias como La Convención, Espinar y Chumbivilcas, además del resto de ellas, cuentan con los recursos y el marco normativo para la implementación de Procompite. Lo que hace falta es alinear sus intervenciones a las que implementa el Gobierno Regional Cusco a partir de un adecuado proceso de priorización de cadenas productivas.

### **5.3. Limitado conocimiento y evidencia de las relaciones económicas entre los agentes y de los cuellos de botella y oportunidades en los eslabones de las cadenas productivas**

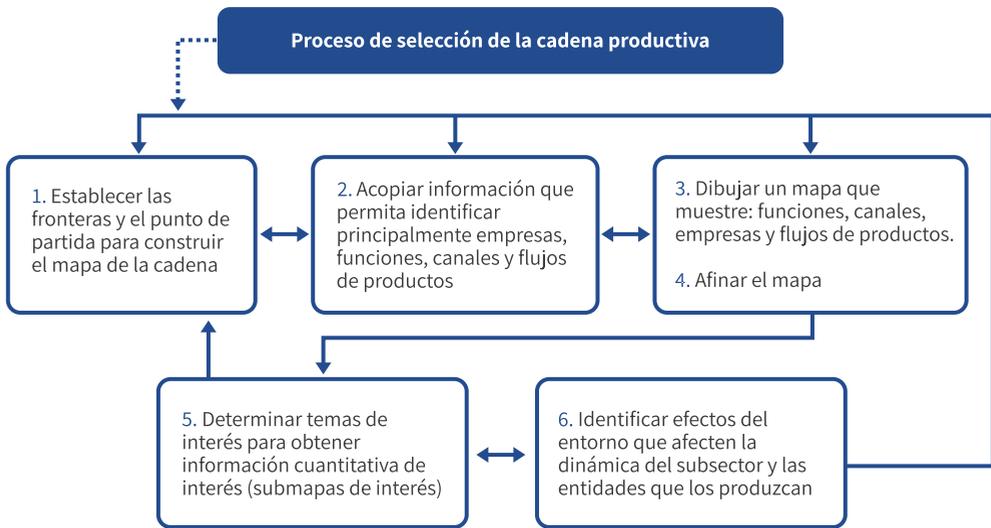
Frente a la limitación de conocimiento y evidencia, se propone los siguientes lineamientos de política:

- a. Tener mayor conocimiento y evidencia de la dinámica de funcionamiento de las cadenas productivas priorizadas en el nivel estratégico del Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Territorial. No es suficiente identificar

las cadenas productivas, se requiere también un diagnóstico preciso de las relaciones económicas y las dinámicas de eslabonamiento de estas desde su origen hasta los mercados finales, lo mismo que reconocer a los actores y agentes que participan en dichos eslabonamientos. Después de conocer el sistema de funcionamiento, también es de suma importancia conocer los cuellos de botella y oportunidades que presenta cada una de las cadenas productivas priorizadas a nivel estratégico. **Sin esto no será posible tener éxito en la diversificación productiva.** Consideramos necesario prestar atención a este aspecto a partir de una metodología que permita abordar lo comentado. Para ello, se presenta el gráfico 14 a manera de ruta metodológica para tal fin.

**Gráfico 14**

Ejemplo de nivel táctico para una cadena productiva: diagnóstico y análisis



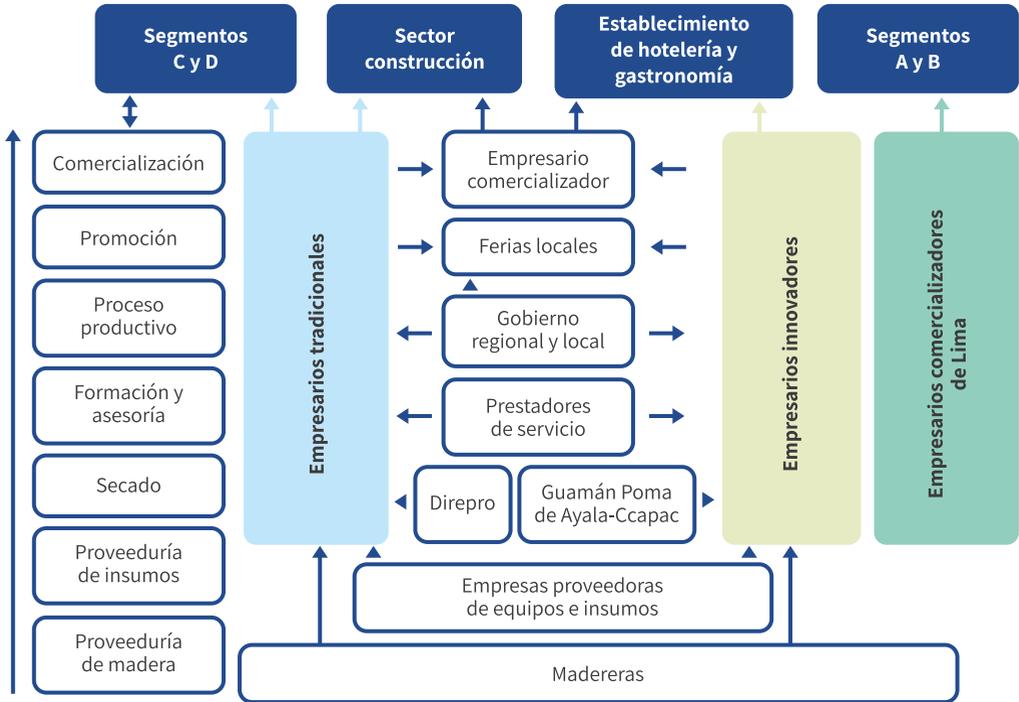
Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016, p. 162).

En el caso específico de la diversificación productiva, se requiere impulsar el conocimiento cabal de la dinámica de funcionamiento de la cadena productiva, de manera que agentes y actores que participan reconozcan sus roles y funciones. La identificación de los flujos y eslabonamientos productivos y de mercado nos permitirá conocer el diagnóstico de la cadena productiva, dado que, en términos generales, los factores críticos (cuellos de botella) se plantean antes.

A manera de ejemplo y para la cadena productiva de carpintería en madera, se muestra el gráfico 15 y los cuadros 11 y 12.

**Gráfico 15**

Resumen de la dinámica de la cadena productiva de carpintería en madera



Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016, p. 188-189).

**Cuadro 11**

Resumen del diagnóstico de la cadena productiva de carpintería en madera

Problemas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo de madera húmeda</li> <li>- Limitadas técnicas de diseño y producción</li> <li>- Insuficientes estrategias de comercialización</li> <li>- Empleo inadecuado de insumos</li> <li>- Escasa estandarización de calidad (acabado, proceso constructivo)</li> <li>- Limitada gestión de costos</li> <li>- Incipiente cooperación empresarial</li> <li>- Escasez de mano de obra calificada</li> <li>- Incipiente capacidad de innovación</li> <li>- Competencia de muebles de Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la demanda en los mercados de productos de muebles</li> <li>- Crecimiento de la demanda por calidad</li> <li>- Gobiernos locales asumen su rol en desarrollo económico</li> <li>- Conglomerado de carpintería en madera con 752 establecimientos, principalmente en San Sebastián</li> <li>- Empresarios interesados en desarrollar la competitividad</li> <li>- Sistema validado del control de calidad, innovación de diseño y mercadeo</li> <li>- Disponibilidad de tecnología para el incremento de la productividad</li> </ul>

Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta 2016; elaboración propia.

**Cuadro 12**

Estrategias o cursos de acción para la cadena de carpintería en madera

Etapas	Estrategias o cursos de acción a seguir		
	Estrategias en comercialización	Estrategias en Productividad	Estrategias en Innovación
Proveeduría de madera		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del proceso de selección</li> <li>- Identificación de madera alternativa</li> <li>- <b>Disminución de costos de materia prima</b></li> </ul>	
Proveeduría de insumos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del proceso de selección de insumos</li> <li>- Empleo de mecanismos de compras al por mayor</li> <li>- <b>Disminución de los costos de insumos</b></li> </ul>	
Secado		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de madera con humedad entre 12% y 15%</li> <li>- Disponibilidad de madera estable y durable</li> <li>- <b>Aseguramiento de calidad del mueble</b></li> </ul>	
Proceso productivo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la tecnología de procesos</li> <li>- Disminución de costos en procesos productivos</li> <li>- <b>Incremento de productividad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en el diseño</li> <li>- Uso de sistemas de aseguramiento de calidad</li> <li>- <b>Mejora de la garantía en la durabilidad del mueble</b></li> </ul>
Promoción	<p><b>Posicionamiento por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación por calidad y diseño</li> <li>- Diferenciación en precio</li> </ul>		
Comercialización	<p><b>Empleo de estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación</li> <li>- Saturación</li> <li>- Penetración</li> </ul>		

Fuente: Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016, p. 192).

- b. Solamente con la información anterior, estaremos en condiciones de identificar los mecanismos de financiamiento para las acciones identificadas en función de las competencias públicas o privadas que ameritan cada una de dichas acciones. A partir de este punto, pasamos al nivel operativo del Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Territorial, en el cual se asignan los recursos necesarios.

#### **5.4. Escasa coexistencia de la cultura emprendedora, la empresa y la innovación en el territorio<sup>15</sup>**

Una cultura emprendedora que incorpore la innovación es el desafío principal de cualquier política de intervención. Para enunciar los lineamientos de política al respecto, se debe revisar algunos conceptos previos.

##### **La cultura empresarial determinante del éxito o fracaso de los negocios**

En el diseño y aplicación de instrumentos de fomento de iniciativas productivas y empresariales puestas en práctica por diferentes gobiernos subnacionales y otras entidades públicas y privadas, es necesario reflexionar sobre los factores que condicionan el éxito o el fracaso de tales iniciativas. En base a nuestra experiencia, podemos afirmar que uno de los factores fundamentales o una condición necesaria para tener éxito empresarial, aunque no suficiente, constituye la cultura empresarial del emprendedor o conductor del negocio. Definimos cultura empresarial como “el conjunto de formas de actuar y reaccionar que asumen los emprendedores empresariales y conductores de negocios ante los diversos problemas y oportunidades que surgen en la dinámica de implementación de sus emprendimientos y funcionamiento de sus negocios” (Paullo, Machacuay y Elorrieta, 2016, p. 309). Estas formas de reacción son interiorizadas como creencias y estilos de gestión que se transmiten y se enseñan tanto a colaboradores como a trabajadores del negocio.

A su vez, la cultura empresarial incide de manera directa en las decisiones que toma el conductor del negocio. Dichas decisiones son fundamentales para que su negocio incorpore prácticas de innovación, mejora de su productividad y, por tanto, de su competitividad empresarial, independientemente del nivel de desarrollo de la cadena productiva en la cual se desenvuelve.

---

<sup>15</sup> Paullo, Machacuay y Elorrieta (2016, p. 309).

El comportamiento del conductor es crítico porque sus decisiones involucran e inciden en: la mejora de sus procesos de gestión y de producción; su comprensión y visión sobre determinado segmento de mercado, lo que provoca y condiciona su concurrencia al mismo; su comportamiento frente a los procesos de articulación o eslabonamientos con otras empresas; el aprovechamiento de oportunidades; el enfrentamiento de amenazas que provienen de la esfera comercial y no comercial; y la incorporación de innovaciones productivas, de procesos o de gestión en su negocio.

### **Factores que afectan el comportamiento y conforman la cultura empresarial**

El comportamiento y las decisiones del conductor del negocio se originan en complejos patrones culturales y no solo en consideraciones derivadas de las oportunidades y amenazas que se desprenden de los mercados. Tales patrones corresponden a características personales, y se pueden comprender, para actuar sobre ellos, a través de conceptos como racionalidad económica, emprendimiento y horizonte de proyección.

La racionalidad económica hace referencia al establecimiento de prioridades, ordenamiento de preferencias y criterios de decisión económica de los individuos. Un emprendimiento que está en sus primeros años de funcionamiento puede tener dos racionalidades que coexisten: una orientada a la acumulación en la familia y otra a capitalizar la empresa; mientras mayor sea esta última, habrá mayores posibilidades de incorporar innovaciones en la empresa.

En cuanto al emprendimiento, podemos decir que la palabra emprendedor (del francés *entrepreneur* (pionero) en su significado más amplio se refiere a la capacidad humana de ejecutar iniciativas o comenzar obras. Es decir, un emprendimiento es la capacidad de dirigir y construir la propia historia. En términos cotidianos, se suele asociar el emprendimiento con la actuación de los empresarios innovadores, de aquellos capaces de alcanzar los resultados deseados merced al empleo novedoso de tecnologías y modelos de negocio que permiten la incorporación de cambios.

Finalmente, el horizonte de proyección se refiere al período de tiempo dentro del cual una persona puede asociar la obtención de un resultado a una acción presente. Es decir, es la cantidad de tiempo que una persona o un empresario está dispuesto a posponer una recompensa (resultado) por una acción presente (comportamiento). En otras palabras, es el período del tiempo hasta el cual puede tal persona proyectarse en el futuro para empezar a actuar en el presente.

¿Cuál es entonces el máximo horizonte temporal que puede tener un empresario para proyectar en el tiempo y fijar un resultado deseado que condicione su comportamiento presente? La respuesta parece ser que tal límite no existe. La historia empresarial está llena de ejemplos de emprendedores capaces de asumir y trabajar en pro del logro de objetivos que trascendieron con creces incluso la expectativa de su vida física. Pero también es cierto que otros se mueven con horizontes temporales de muy corto plazo.

Los conductores de actividades económicas cuyo horizonte temporal es de corto plazo suelen emprender acciones solo cuando les producen resultados inmediatos, con lo cual puede que sacrifiquen la mejora de la competitividad futura por ganancias temporales presentes. Los empresarios que poseen un mayor horizonte de proyección suelen emprender procesos de cambio o realizar inversiones de más lenta maduración. ¿De qué depende entonces que el potencial aparentemente ilimitado de los empresarios para proyectarse al futuro o planificar se vea disminuido y acotado? La respuesta parece estar en la limitada posesión de recursos (intelectuales, económicos, tecnológicos, temporales, culturales, sociales y otros). Normalmente, mientras menores recursos posea una persona, menor será su horizonte temporal. Se establece así una relación directa entre acceso a recursos y horizonte de proyección.

De tal manera y como resultado de los recursos con los que cuentan, los emprendedores poseen horizontes temporales de proyección específicos, dentro de los cuales proyectan sus intereses. Un empresario no asumirá, menos aun invertirá en, oportunidades o intereses que se encuentran fuera de su horizonte de proyección.

Sin embargo, los horizontes temporales pueden modificarse. Para que ello ocurra, los agentes deben capitalizarse en todo sentido, es decir, poder apropiarse de mayores recursos. Pero no se puede esperar grandes saltos en la ampliación de los horizontes. Hay que trabajar gradualmente en una espiral que permita avanzar mediante incrementos graduales de capitalización, mediante pequeños cambios que pueden marcar diferencias. La incorporación de innovaciones será más probable en la medida en que un emprendedor tenga mayor horizonte de proyección.

En base a los conceptos presentados aquí, estamos en condiciones de proponer los siguientes lineamientos de política para promover la coexistencia de la cultura emprendedora, la empresa y la innovación en el territorio.

- Incorporar en los instrumentos de financiamiento, como los PIP y las iniciativas Procompite, acciones que fortalezcan una cultura empresarial orientada a generar emprendimientos innovadores.
- Implementar estrategias e instrumentos diferenciados hacia los emprendedores y empresarios en función al desarrollo de su cultura empresarial y al tamaño de sus iniciativas productivas y empresariales.
- Para desarrollar los ecosistemas de innovación y emprendimiento necesarios para la diversificación productiva, se debe buscar desde los niveles subnacionales una mayor vinculación con programas como ProInnovate del Produce y otros, y orientar estos instrumentos a la resolución de los cuellos de botella de las cadenas productivas en pro de la diversificación productiva.
- Acercar los instrumentos de carácter subnacional, como los proyectos de apoyo al desarrollo productivo y el Procompite, a los instrumentos impulsados desde el nivel nacional, como los que desarrolló el programa ProInnovate. Si se busca promover la diversificación productiva, se debe tener la capacidad de manejar una mayor articulación y complementariedad entre estos instrumentos de financiamiento.

## 6. Una mirada integral de la diversificación productiva desde la experiencia del Gobierno Regional Cusco<sup>16</sup>

Una política regional de diversificación productiva que recogió en mayor o menor medida los elementos planteados en el capítulo anterior se plasmó en la Estrategia Regional de Promoción del Desarrollo Económico del Gobierno Regional Cusco durante la Gestión 2019-2022. Esta se presenta en el siguiente gráfico y podría servir como referencia de la forma en que se impulsa la diversificación productiva desde un gobierno subnacional.

A continuación, se explican brevemente los cinco componentes de la Estrategia Regional de Promoción del Desarrollo Económico mostrada en el gráfico 16.

**Componente 1. Implementación de la Agencia Regional de Desarrollo (ARD).** La ARD es un espacio de coordinación y acción colectiva que, en el caso de Cusco, tiene un carácter vinculante para la gestión pública del Gobierno Regional Cusco. En ella participan representantes del sector público, sector privado, academia y sociedad civil cusqueña, con lo cual se constituye en el **modelo de gobernanza para el desarrollo económico regional**. La ARD fue iniciativa del Gobierno Regional Cusco a través de la GRDE, cuyo objeto fue impulsar de manera concertada una estrategia de fomento al emprendimiento, la innovación y la competitividad empresarial, todo ello con enfoque de desarrollo económico territorial. Esta iniciativa recibió apoyo de la SD-PCM a través del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las pymes a nivel subnacional”, ejecutado por la GIZ con financiamiento de la Unión Europea.

---

16 Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico (2022).

**Gráfico 16**

Estrategia regional de promoción del desarrollo económico

**ESTRATEGIA REGIONAL DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO**

**Componentes e instrumentos de estrategia**

Mayor participación de la ARD en Cusco

Mayor participación del GORE Cusco

**COMPONENTE 1**

La Agencia Regional de Desarrollo es un espacio de coordinación y acción colectiva, con carácter vinculante. Participan el sector público, privado, la academia y sociedad civil.

**COMPONENTE 3  
Proyectos sectoriales de inversión pública Invierte.pe**

**GRDE:**  
11 proyectos: vicuñas, alpacas, inclusión productiva, riego tecnificado beneficiando a 21,508 familias. Con un presupuesto de más de 62 millones.

**GERCETUR:**  
Proyector de turismo:  
Raqchi Pallcoyo Yucaj Q'ewwachaka y otros.

**GERAGRI:**  
Apícola, maíz, paltos, mosca de la fruta y otros.

**GEREPRO:**  
Cítricos.

**COMPONENTE 2  
Proyectos e iniciativas de innovación y emprendimiento**

Elaboración del plan de Desarrollo del Ecosistema de Innovación y Emprendimiento (PDE) de la región Cusco.  
**AE1.** Sector agropecuario de alto valor agregado  
**AE2.** Polo turístico de clase mundial.  
**AE3.** Región creativa y cultural.

**Proyecto HUB**

El Primer Proyecto de Inversión Pública en Innovación a nivel nacional: "Mejoramiento del Servicio de Fomento de la Innovación en la Región Cusco"  
CUI. 2476209 HUB DE INNOVACIÓN

**COMPONENTE 4  
Procompite**

37 planes de negocio beneficiando a más de 1570 familias con un presupuesto de S/ 8 508 837

**COMPONENTE 5**

Promoción de la Inversión Pública y Privada.

**Grupos de trabajo**

- Universida Andina del Cusco
- Gercetur
- PUCP
- ProInnovate
- Asociación Aariwa
- COREMYPE Cusco
- Produce
- GREMH
- Corporación KHIPU
- Municipalidades
- Agenda Regional de Desarrollo Ecoómico
- GERAGRI Cusco
- Fundación Codespa
- GEREPRO
- CITE textil camélidos Cusco

**COMPITES TERRITORIALES IDENTIFICADOS**

**COMP etitividad I nnovación T ecnología E mprendimiento S ostenibilidad Ambiental**

**Camélidos sudamericanos**  
Procesamiento intermedio de la fibra de alpaca  
Sombreros  
Hilo

**Cacao chuncho**  
Pasta de cacao para exportación

**Quinua**  
Procesamiento de cereales

**Lácteos**  
Producción de quesos con certificación de calidad

**Paltos**  
Selección y empacado

**Cuyes**  
Beneficio enfocado gastronomía

**Vicuñas**  
Repoblamiento de la especie y aprovechamiento de la fibra de vicuña

Fuente: Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico (2022).

**Componente 2. Proyectos e iniciativas de impulso a la innovación y el emprendimiento empresarial (PEIE).** Son proyectos o acciones de carácter público, privado o mixto que se orientan a promover la innovación, la transferencia tecnológica, el emprendimiento empresarial y, en general, a fortalecer el ecosistema de innovación y emprendimiento. En el período 2019-2022, se implementó, entre otros, el proyecto DER Cusco, con el financiamiento de ProInnovate del Produce, cuya ejecución se encuentra en su etapa final prevista para el término del año 2023. En paralelo, se inició otra etapa del proyecto hacia mayo de este mismo 2023, cuya ejecución está a cargo de la Universidad Andina de Cusco, integrante del directorio de la ARD y del proyecto DER Cusco. También se logró formular el perfil de preinversión e iniciar la etapa de ejecución a través de la formulación del expediente técnico del proyecto de mejoramiento del servicio de fomento de la innovación de la región Cusco, que se convertirá en corto plazo en el primer “*hub* de innovación y emprendimiento de la región Cusco” y muy probablemente en uno de los primeros en ser implementado desde un gobierno regional. La actual gestión está concluyendo la elaboración del expediente técnico respectivo, que corresponde a la etapa de ejecución del proyecto. Finalmente, en este componente también se impulsaron iniciativas como la creación y formalización de la marca Cusco, instrumento distintivo de los productos y servicios regionales que debe contribuir al posicionamiento local, regional e internacional de la producción cusqueña.

**Componente 3. Los PIP de apoyo al desarrollo productivo (Pipadp).** Los Pipadp son intervenciones limitadas en el tiempo que utilizan total o parcialmente recursos públicos con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad prestadora de servicios públicos del Estado. En este caso, se hace referencia a proyectos que apoyan el desarrollo productivo con acciones de capacitación, asistencia técnica, innovación y transferencia tecnológica a través de módulos demostrativos dirigidos a productores de diferentes cadenas productivas. En el período 2019-2022, desde la GRDE se implementó un proyecto en la cadena productiva de alpaca y se continuó con la ejecución del proyecto en la cadena productiva de la vicuña y de otro de inclusión económica que intervenía sobre las unidades productivas de poblaciones en extrema pobreza y en diferentes cadenas productivas vinculadas a su seguridad alimentaria. Por otro lado, se implementaron proyectos de riego tecnificado con el objetivo de ampliar la frontera agrícola y generar mayor productividad. Estos últimos se implementaron también desde otras dependencias del Gobierno Regional Cusco, como el proyecto especial Plan de Mejoramiento de Riego en Sierra y Selva (Plan Meriss) y el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente (IMA).

**Componente 4. Cofinanciamiento de planes de negocio vía Procompite (CPNP).** Las iniciativas Procompite, establecidas en la Ley 29337, surgen de disposiciones para apoyar la competitividad productiva a través de desarrollo, adaptación, mejora de negocios competitivos, negocios rentables o transferencia de tecnología. Esta ley establecía que

los gobiernos subnacionales podían destinar hasta al 10% de sus recursos de inversión para cofinanciar planes de negocio en agentes económicos organizados, vía fondos concursables. Utilizando este instrumento, el Gobierno Regional Cusco en el período 2019-2022 destinó recursos para el cofinanciamiento de 37 planes de negocio en 7 cadenas productivas en 12 de las 13 provincias de la región.

**Componente 5. Promoción de la inversión pública y privada.** Aunque este componente no aporta a los COMPITES de manera específica, sí contribuye de forma relevante al cierre de brechas de servicios públicos en educación, salud y saneamiento básico, entre otros. En la gestión 2019-2022, se adjudicaron doce PIP bajo la modalidad “obras por impuestos” por un monto cercano a 173 millones de soles en las funciones mencionadas. Esto significa no solo contribuir al cierre de brechas de servicios públicos, sino también a la reactivación económica en los territorios donde se desarrollan los proyectos. Ante lo limitado de los presupuestos públicos, es necesario apostar por mecanismos como el de obras por impuestos, que permiten adelantar inversiones en los territorios, para que estos tengan más y mejores servicios públicos y de esta manera se encuentren en mejores condiciones de lograr su competitividad territorial como base para el desarrollo de sus emprendedores y empresarios. La diversificación y especialización productiva requiere territorios que en paralelo reduzcan las brechas de sus principales servicios públicos, como educación, salud, transportes, saneamiento básico y riego tecnificado. Ello se debe a que, bajo una perspectiva territorial, se requiere contar con condiciones para el desarrollo productivo y competitivo de los territorios, condiciones que se expresan en el acceso a los servicios públicos mencionados.

\* \* \*

Las instituciones que se sumaron a la ARD participaron en diferentes grupos de trabajo y tuvieron un rol preponderante en los componentes 1, 2 y 4 de la estrategia mencionada, en los que cumplieron diferentes roles y funciones, los cuales fueron vinculantes en las decisiones de la gestión pública regional. Se trató, por ejemplo, de la priorización de cadenas productivas y la calificación de planes de negocio en el marco de Procompite, que tuvieron una activa participación y opinión de los integrantes de la ARD, la misma que fue respetada y asumida por la GRDE.

COMPITES es un acrónimo de “competitividad, innovación, tecnología, emprendimiento empresarial y sostenibilidad ambiental” y lo entendemos como un esfuerzo concertado, articulado y estructurado de las diferentes instancias del gobierno regional, las municipalidades, las organizaciones de la sociedad civil, los emprendedores y empresarios y otros integrantes de la ARD, con el fin de promover la competitividad de las cadenas productivas estratégicas que tienen mayor representatividad a nivel regional y están ubicadas en determinados territorios de la región Cusco. A través de los COMPITES,

se busca potenciar territorios que pueden generar mayor calidad de vida para sus habitantes a través de la promoción de modelos asociativos, la transferencia tecnológica, y el desarrollo de una cultura empresarial y de innovación. De esta manera, se organiza la producción para una mejor articulación al mercado con un enfoque de economía circular y de sostenibilidad ambiental. Los COMPITES son una estrategia para la diversificación y especialización productiva de los territorios.

El resultado del despliegue de los primeros cuatro componentes antes desarrollados y sus respectivos instrumentos, implementados por la GRDE, fueron los doce COMPITES territoriales que se logró poner en marcha en siete cadenas productivas y en diferentes territorios de la región Cusco. Es de mencionar la importante participación de la Gerencia Regional de Agricultura que destacó en el desarrollo del COMPITES Paltos.

Los COMPITES implementados se construyeron sobre la base de las vocaciones productivas de los diferentes territorios de la región Cusco y con su implementación se fortalecieron sus niveles de especialización productiva. El resultado de las intervenciones mencionadas permitió definir los tres tipos de los COMPITES que se muestran en el cuadro 13 y se explican más adelante.

**Cuadro 13**

Tipos de COMPITES implementados

Estado	Tipos		
	Tipo A Empresa tractora	Tipo B Conglomerado territorial	Tipo C Servicios para la producción y generación de valor agregado
Culminado	AEO Pumaty, La Convención Chocolatería 6 beneficiarios directos 30 empleos indirectos	Cuyes Llusco Proyecto Inclusión del Gobierno Regional Carne de cuy 115 beneficiarios directos	AEO Paltos Limatambo, Anta Paltas con valor agregado 60 empleos directos 250 empleos indirectos
	AEO Proacos, Cusco Procesamiento de carne de cuy 2 beneficiarios directos 200 empleos indirectos	24 empleos directos 116 empleos indirectos	
	AEO Agrovas, Calca Procesamiento de carne de cuy 35 beneficiarios directos 300 empleos indirectos		

Estado	Tipos		
	Tipo A Empresa tractora	Tipo B Conglomerado territorial	Tipo C Servicios para la producción y generación de valor agregado
Por culminar	AEO D'Wasi, La Convención Chocolatería 20 beneficiarios directos 20 empleos indirectos	AEO 18 de Noviembre, Sangará Carne de cuy con valor agregado 126 beneficiarios 30 empleos directos	Camélicos Maranganí, Canchis Proyecto camélicos GRDE 3000 beneficiarios directos 1000 empleos indirectos
	AEO Qorilazo Maquin, Chumbivilcas 25 beneficiarios directos 20 empleos indirectos	AEO Aproval Layo, Canas Producción de quesos 366 beneficiarios directos 20 empleos indirectos	AEO Quinua, Colquemarca. Chumbivilcas Producción derivados de quinua 25 beneficiarios directos Empleos indirectos
		AEO Túpac Amaru, Canas Producción de quesos 70 beneficiarios directos 15 empleos indirectos	
		AEO Micaela Bastidas, Canas Producción de quesos 70 beneficiarios directos 8 empleos indirectos	
		Vicuñas en términos de módulos de unidades sostenibles	

Dentro de la ejecución de planes de negocio Procompite y de proyectos de inversión se ha identificado 11 COMPITES potenciales, que llegar a 4468 beneficiarios directos y generan 2753 empleos a terceros.

Fuente: Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Audiencia Pública 2022.

### a) COMPITES Tipo A. Empresa tractora

Aquí se ubican empresas de envergadura superior al resto de unidades productivas ubicadas en su entorno, con mayor capacidad para la generación de valor agregado y absorción de innovaciones tecnológicas. Ellas fomentan el crecimiento y desarrollo económico de otras

unidades productivas, que son sus proveedores de materia prima, insumos o prestadoras de servicios. Por lo general, dichas empresas están más articuladas a un mercado global, lo que beneficia a las unidades productivas articuladas a ellas. Tal es el caso de la empresa Pumaty, dedicada a la producción de chocolates en base al cacao chuncho, ubicada en la provincia de La Convención.

### **b) COMPITES Tipo B. Conglomerado territorial**

Este tipo está conformado por un conjunto de unidades productivas dedicadas a una misma actividad económica y/o actividades complementarias y ubicadas en un territorio continuo.

Su cercanía fortalece la especialización territorial y permite aprovechar ventajas de la aglomeración territorial como:

- Fácil difusión del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas.
- Mejor poder de negociación ante la demanda.
- Reducción de costos para acceder a servicios empresariales y no empresariales.

Un ejemplo mencionado en el cuadro 13 es el conglomerado gastronómico en base a cuy en el distrito de Llusco, en Chumbivilcas.

### **c) COMPITES Tipo C. Servicios para la producción y generación de valor agregado**

Estos COMPITES corresponden a la generación de infraestructura, equipamiento y mobiliario orientados no solamente a la producción de una unidad económica, sino a brindar servicios a otras unidades productivas del mismo rubro o similares que requieren estos activos estratégicos para desarrollar valor agregado en algunos eslabones de la cadena productiva.

Un ejemplo de este tipo C es el COMPITES Paltos Limatambo, el cual, además de realizar la selección y el empaqueo de la producción de la asociación que está a cargo de la infraestructura (activo estratégico), brindará servicios a otras unidades productivas de carácter regional. A continuación, mostramos gráficamente este COMPITES para fines ilustrativos y entendimiento de su dinámica de funcionamiento (gráfico 17).

**Gráfico 17**

COMPITES en la cadena productiva de paltos, distrito de Limatambo (Anta, Cusco)



**INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**



- Creación del centro de generación de valor agregado a través de acopio y selección de paltos
- Instalaciones y mejoramiento del servicio de agua para el riego en la cuenca del río Bermejo Colorado en los distritos de Limatambo y Mollepata, Anta
- Mejoramiento y ampliación del servicio de desarrollo de capacidades técnicas productivas de los productores del departamento de Cusco (S/ 12 736 044.56)

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMATAMBO**



- Otorgamiento de terreno de 400m<sup>2</sup> para la implementación
- Instalación de viveros
- Marca de certificación de paltos Limatambo
- Ruta gastronómica de la palta

**SERVICIOS EMPRESARIALES**



- Mesa Técnica de Comercio Exterior; participación en expo alimentaria; Misión Comercial São Paulo
- Asesoría en formación, tributación y promoción comercial
- *Hackathon*; generación de ideas innovadoras *workshop*

**GOBIERNO REGIONAL**



- Asistencia técnica en formación de cooperativas y marcas
- Vigencia y control sanitario
- Articulación comercial, rueda de negocios
- Asistencia técnica para obtención de marcas colectivas

**COMP**etitividad,  
**I**nnovación,  
**T**ecnología,  
**E**mprendimiento y  
**S**ostenibilidad  
Ambiental

Es el esfuerzo concertado, articulado y estructurado de las diferentes instancias del Gobierno Regional Cusco y de los distintos actores de la ARD para promover la competitividad de las cadenas productivas estratégicas y lograr mayor representatividad a nivel regional. Asimismo, potenciar territorios y zonas especiales para el desarrollo industrial y agroindustrial para las empresas y emprendedores que lo requieran.

Fuente: Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico (2022).

# Conclusiones

La volatilidad y dependencia de la economía peruana son temas ampliamente discutidos en la literatura. Distintos documentos oficiales, así como las diferentes métricas expresadas en el presente documento, corroboran que el Perú tiene una alta dependencia de las políticas económicas asumidas por sus principales socios comerciales y una alta volatilidad expresada en el comportamiento de los precios de las materias primas, principalmente cobre, zinc, oro y petróleo. En relación a esto, las proyecciones de crecimiento económico son moderadas para los próximos años: 3% entre 2025 y 2027. Esto, siempre y cuando se retome un clima de estabilidad política y social en el país. Dado que el Perú es una economía en la cual 60% de sus exportaciones son minerales, el desafío apunta a impulsar cadenas productivas no extractivas, lo que condiciona la revisión de la estructura productiva peruana. Esto se debe hacer más aun en este momento en el que se produce un estancamiento en la IPM, así como en la IED, lo que ocasiona un ciclo recesivo de corto plazo.

A nivel regional, el crecimiento económico y la participación de las regiones en el PBI total expresan niveles diferenciados: solo ocho de las veinticinco regiones crecen a una tasa por encima de 4%. Además, se advierte que el VAB peruano está concentrado en tres actividades económicas: otros servicios, manufactura y extracción de petróleo, gas y minerales. En el sur, el sector extractivo tiene la mayor participación en la actividad económica: 30%, 40% y 60% en los departamentos de Arequipa, Cusco y Apurímac, respectivamente. Es de mencionar que las exportaciones del sector extractivo en estas regiones superan el 90%.

Para atender el mercado externo, las regiones muestran una importante oferta exportable de productos no tradicionales, quince con demanda actual y veinticinco con demanda potencial. Entre los principales productos destacan: café, maíz blanco, cacao, kiwicha, hortalizas, especias, derivados de la uva, achiote, artesanía textil, hidrobiológicos, palta, té orgánico, papa nativa, colorantes, joyería, anís y granadilla, cuyos principales mercados de exportación son China, Estados Unidos, España, Alemania y Reino Unido, entre otros.

De acuerdo a documentos oficiales a nivel regional, se ha logrado establecer que, en los tres departamentos en estudio, se cuenta con 46 cadenas productivas: 15 en Apurímac, 19 en Arequipa y 12 en Cusco; de todas ellas, 7 son comunes a las tres regiones. Cabe resaltar

que en este documento se ha identificado algunas cadenas productivas no extractivas que cumplen los siguientes criterios no excluyentes: a) conforman la oferta exportable de cada departamento; b) tienen una gran vocación productiva (volumen de producción, rendimiento, etc.); y c) albergan actividades productivas tradicionales transmitidas de generación en generación al interior de cada territorio. *Dichas cadenas productivas son las de café y cacao, fibra de camélidos, granos andinos, servicios de turismo, hortalizas, productos hidrobiológicos, derivados de uva, lácteos, cuyes, acuicultura, palta y anís.*

Impulsar y/o consolidar las cadenas productivas requiere identificar los cuellos de botella que las afectan. Así mismo, es imperativo contar con mecanismos de gobernanza que se ocupen de cadenas productivas no extractivas. Los esfuerzos públicos y de la cooperación internacional coinciden en dar importancia a la conformación de ARD, así como de EDIR, para la aplicación de modelos de competitividad y de innovación a través de la identificación de cadenas productivas. Esto permite aprovechar factores positivos que impulsan el ecosistema y/o eslabones de la cadena, así como enfrentar los factores limitantes, mediante la convocatoria de los agentes e instituciones que faciliten y participen directamente en su solución. La preocupación central sigue siendo cómo institucionalizar estos mecanismos de gobernanza y cuál debe ser el rol de liderazgo de los participantes, es decir, sector privado, academia, sociedad civil y sector público.

En el caso concreto del Sur Andino del Perú, mientras la ARD Arequipa se instala en 2022 como una instancia de coordinación que convoca a representaciones del sector privado, la academia, la sociedad civil y el sector público, Cusco instala e institucionaliza su ARD en el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional, con la participación de representaciones de las cuatro hélices, y Apurímac se encuentra en una etapa inicial del proceso de gestación e instalación de su ARD.

Los participantes en las ARD tienen dos objetivos iniciales: identificar cadenas productivas y el conjunto de agentes y actividades que intervienen en los respectivos procesos productivos desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación, y la producción de bienes intermedios y finales, hasta la comercialización en los mercados internos y externos. En estas etapas, se requieren identificar proveedores de servicios, agentes del sector público y organismos de financiamiento, entre otros agentes. Cabe la necesidad entonces de contar con información, respecto del número de asociaciones y empresas que participan en cada cadena, la cantidad producida, el rendimiento y el empleo que generan, así como el precio y los factores específicos para la comercialización. En tal sentido, el segundo objetivo es identificar los cuellos de botella en cada eslabón de la cadena donde participa cada uno de los agentes involucrados.

En el presente documento, se propone una relación causa-efecto que permite plantear el problema de la “inadecuada diversificación productiva en el Sur Andino peruano”, es decir, que los beneficios de la renta extractiva –que en su mayoría son gestionados por los gobiernos subnacionales y las universidades públicas– aún no generan diversificación productiva en la economía del Sur Andino. Para dicho efecto, se encuentran como causas directas: débil gobernanza para promover liderazgos y generar institucionalidad para la diversificación productiva; limitados instrumentos de planificación y gestión territorial e institucional para la promoción de la diversificación productiva; limitado conocimiento y evidencia de las relaciones económicas de los agentes y de los cuellos de botella y oportunidades que se tienen en los eslabones de las cadenas productivas; y escasa coexistencia de cultura emprendedora, empresa e innovación en el territorio.

En relación a cada una de estas causas directas, se han propuesto lineamientos que permitan estandarizar y consolidar las intervenciones de los mecanismos de gobernanza para la diversificación productiva. Para dicho efecto, el documento presenta una mirada integral de la diversificación productiva a partir de la experiencia de Cusco, en la cual se propone la necesidad de institucionalizar e integrar diferentes mecanismos, como ARD, EDIR, ecosistemas regionales de innovación, COMPITES, etc.

# Referencias bibliográficas

- Aghion, P., Antonin, C. y Bunel, S. (2021). *The power of creative destruction: Economic upheaval and the wealth of nations*. Harvard University Press.
- Albuquerque, F. (2013). *Economía del desarrollo y desarrollo territorial*. Mimeo.
- Arellano, J. (2008). Resurgimiento minero en Perú: ¿Una versión moderna de una vieja maldición? *Colombia Internacional*, (67), 38-59.
- Ballón, E. (2019). *Conflictividad social en el Corredor Minero del Sur*. Grupo Propuesta Ciudadana.
- Banco Central de Reserva del Perú. BCRP. (2023). Reporte de inflación. Diciembre. BCRP.
- Bernal, L. D. P., & Cusi, M. L. A. (2014). Diversificación productiva y empresarialidad informal: América Latina en 2000 y 2010. *Perfil de Coyuntura Económica*, (24), 109-133.
- Cadot, O., Carrère, C. y Strauss-Kahn, V. (2011). Diversificación de las exportaciones: ¿Qué hay detrás del obstáculo? *Revista de Economía y Estadística*, 93(2), 590-605.
- Castillo, P., Montoya, J. y Quineche, R. (2015). Cambios en la volatilidad del PBI en el Perú: el rol de la estabilidad monetaria. *Revista Moneda*, (162), 4-8.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Ceplan. (2016). *Extracto del documento "Estudio de desarrollo territorial, Perú 2016"*, OCDE. Ceplan.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). *Plan nacional de competitividad y productividad 2019-2030*. MEF.
- Damonte, G. y Glave, M. (2012). *Industrias extractivas y desarrollo rural territorial en los Andes peruanos. Los dilemas de la representación política y la capacidad de gestión para la descentralización*. Grade.

- Díaz Valle, F. R. (2021). Estrategias de negocios ante la crisis sanitaria: el caso de Perú. *Sapienza. International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(3), 64-75.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. En *The international allocation of economic activity: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm* (pp. 395-418). Palgrave Macmillan UK.
- El Economista. (s. f.). *Diccionario de economía*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia>
- Glave, M. (2007). La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber. En *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (pp. 135-181). Grade.
- Gobierno Regional Cusco. (2008). *Lineamientos de política regional 2007-2021*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2010). *Plan estratégico de desarrollo regional concertado, Cusco al 2021*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2011). *Plan concertado de competitividad regional del Cusco 2011-2021*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado Cusco al 2021, con prospectiva al 2030*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2020a). *Diagnóstico socioeconómico laboral de la región Cusco*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2020b). *La redención cusqueña. Plan de contención, afianzamiento y reactivación de la región: "Convivir Cusco"*. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2021). Lineamientos para la implementación de las agencias regionales de desarrollo económico, social, ambiental y cultural. Gobierno Regional Cusco.
- Gobierno Regional Cusco. (2022a). Cadenas productivas Procompite (borrador). Gobierno Regional Cusco.

Gobierno Regional Cusco. (2022b). Una manera de gobernar. Documento de trabajo. GRDE-Agencia Regional de Desarrollo en Cusco.

Gobierno Regional Cusco-Gerencia Regional de Desarrollo Económico (2022). Informe de gestión 2019-2022. Gobierno Regional Cusco.

Gonzales, O. (22 de noviembre de 2010). Resumen M. Porter CADE 2010. ACB Consultores Asociados. [https://acbconsultores.com/MPorter\\_resumen-CADE2010.php](https://acbconsultores.com/MPorter_resumen-CADE2010.php)

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

Grade. (2023). *Estrategia de desarrollo e innovación regional, EDIR: resumen de 6 regiones*. Grade.

Grupo Propuesta Ciudadana. (2017). *La diversificación económica a nivel nacional y en territorios extractivos en Perú. Políticas durante el superciclo, situación actual y propuestas*. Grupo Propuesta Ciudadana.

Hausman, R. (2018). *Complejidad económica en síntesis. Los desafíos del desarrollo productivo en el siglo XXI*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022). *Evolución de la pobreza monetaria 2010-2021*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2023). *Indicador de la actividad productiva departamental. Informe técnico trimestral*. INEI.

Joya, M. O. (2017). "Three essays in macroeconomic volatility, productive diversification, and inter-sectoral linkages" (tesis de doctorado). Université de Bordeaux.

Kantis, H., & Koenig, V. M. (2004). *Desarrollo emprendedor*. IDB.

Lederman, D., Pienknagura, S. y Rojas, D. (2015). Policy Research Working Paper 7332.

Mendoza Bellido, W. y Collantes Goicochea, E. (2017). The determinants of private investment in a mining export economy. Peru: 1997-2017. PUCP.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur. (2004). *Plan estratégico regional de exportación, Arequipa. Mincetur 2004*. Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur. (2005). *Plan estratégico regional de exportación, Cusco. Mincetur 2005*. Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur. (2006). *Plan estratégico regional de exportación, Apurímac. Mincetur 2006*. Mincetur.
- Ministerio de Economía y Finanzas, MEF. (2023). Marco macroeconómico multianual, MMM, 2024-2027. MEF. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2024\\_2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf)
- Monge, C., Viale, C., Azpur, J., Baca, E., Ráez, E., Francke, P.,... y Gudynas, E. (2011). *Transiciones post extractivismo y alternativas al extractivismo en el Perú*. RedGE y Cepes.
- Ortiz, C. H. (2016). *Diversificación productiva y crecimiento económico. Enfoques teóricos y análisis del desarrollo socioeconómico*. Programa Editorial.
- Palomino, V. y Pérez, J. (2011). *Teoría y aplicaciones de la tabla insumo-producto a la planeación estratégica*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Paullo, A. Machacuay, S. y Elorrieta, I. (2016). *Diseño y aplicación de instrumentos para la gestión del desarrollo económico territorial desde los gobiernos subnacionales*. Centro Guaman Poma de Ayala.
- Ramos, E., Muñoz, C. y Pérez, G. (2017). *La gobernanza de los recursos naturales y los conflictos en las industrias extractivas: Caso de Colombia*. Cepal.
- Real Academia Española, RAE. (2023). *Diccionario de la lengua española*. RAE.
- Rosser, A. (2006). *The political economy of the resource curse: A literature survey*. Documento de trabajo 268. Institute for Development Studies.
- Sala-i-Martin, X y Subramanian, A. (2003). *Addressing the natural resource curse: An illustration from Nigeria*. International Monetary Fund.

Spinola, D. (2023). Restricciones vinculadas a la inestabilidad y trampas del desarrollo: un análisis empírico de los ciclos de crecimiento y la volatilidad económica en América Latina y el Caribe. *Revista Cepal*, (139), 16-24.

Stiglitz, J. (2000). *La economía del sector público*.

Tello, M. (2016). *Inserción en economía internacional, crecimiento y diversificación productiva*. Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES.

Torres, V. (15 de diciembre de 2021). Superciclo de metales en pospandemia y eficacia de los instrumentos fiscales. CIAT. <https://www.ciat.org/superciclo-de-metales-en-pospandemia-y-eficacia-de-los-instrumentos-fiscales/>

# Siglas

<b>AE</b>	Agente económico
<b>AEI</b>	Área de especialización inteligente
<b>AEO</b>	Agente económico organizado
<b>AICC</b>	Aeropuerto Internacional de Chinchero
<b>ARD</b>	Agencia Regional de Desarrollo
<b>AT</b>	Acondicionamiento territorial
<b>BCRP</b>	Banco Central de Reserva del Perú
<b>CADE</b>	Conferencia Anual de Ejecutivos
<b>Cegra</b>	Comité Regional Agrario
<b>Cepal</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>Ceplan</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>CITE</b>	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica
<b>COMPITES</b>	Competitividad, innovación, tecnología, emprendimiento empresarial y sostenibilidad ambiental
<b>Concytec</b>	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
<b>Conrede</b>	Consejo Regional de Decanos de los Colegios Profesionales del Cusco

<b>Corsa</b>	Consejo Regional de Seguridad Alimentaria
<b>CPNP</b>	Cofinanciamiento de planes de negocio vía Procompite
<b>DEL</b>	Desarrollo económico local
<b>DER</b>	Dinamización del ecosistema regional de innovación y emprendimiento
<b>DGIECE</b>	Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior
<b>Direpro</b>	Dirección Regional de Producción
<b>EDIR</b>	Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional
<b>Fartac</b>	Federación Agraria Revolucionaria Túpac Amaru
<b>Fidecom</b>	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad
<b>FINCyT</b>	Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>GMI</b>	Iniciativa Global para la Minería (por sus siglas en inglés)
<b>GRDE</b>	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
<b>I+D+i</b>	Investigación y desarrollo para la innovación
<b>IED</b>	Inversión extranjera directa
<b>IHH</b>	Índice de Herfindahl-Hirschman
<b>IMA</b>	Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente
<b>IPM</b>	Inversión privada en minería
<b>Midagri</b>	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego

<b>Mincetur</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
<b>MMM</b>	Marco Macroeconómico Multianual
<b>OECD</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (por sus siglas en inglés)
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PAT</b>	Plan de Acondicionamiento Territorial
<b>PBI</b>	Producto bruto interno
<b>PC</b>	Proceso crítico
<b>PDE</b>	Plan de Desarrollo Económico de Innovación y Emprendimiento
<b>PDLC</b>	Plan de desarrollo concertado local
<b>PEI</b>	Plan estratégico institucional
<b>PEIE</b>	Proyectos e iniciativas de impulso a la innovación y el emprendimiento empresarial
<b>PENX</b>	Plan Estratégico Nacional de Exportaciones
<b>PERX</b>	Plan Estratégico Regional de Exportaciones
<b>PIA</b>	Presupuesto institucional de apertura
<b>PIP</b>	Proyecto de inversión pública
<b>Pipadp</b>	Proyecto de inversión pública de apoyo al desarrollo productivo
<b>Plan Meriss</b>	Plan de Mejoramiento de Riego en Sierra y Selva
<b>POA</b>	Plan operativo anual

<b>POI</b>	Plan operativo institucional
<b>PPP</b>	Paridad de poder de compra
<b>Produce</b>	Ministerio de la Producción
<b>Promsace</b>	Programa de Mejoramiento de la Calidad de Servicios al Ciudadano
<b>SD-PCM</b>	Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros
<b>Sunat</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
<b>TIC</b>	Tecnologías de información y comunicación
<b>TIP</b>	Tabla insumo-producto
<b>VAB</b>	Valor agregado bruto
<b>VMCE</b>	Viceministerio de Comercio Exterior
<b>WBCSD</b>	Comité Económico Mundial para el Desarrollo Sostenible (por sus siglas en inglés)

## Socios del Grupo Propuesta Ciudadana



**desco**

Centro de Estudios  
para el Desarrollo  
Regional

Centro de Estudios  
para el Desarrollo y  
la Participación

Centro de Estudios  
y Promoción del  
Desarrollo



Centro Ecuménico  
de Promoción y  
Acción Social Norte

Centro de  
Investigación Social  
y Educación Popular

Centro de  
Investigación y  
Promoción del  
Campesinado

Centro Peruano de  
Estudios Sociales

### Grupo Propuesta Ciudadana

Jirón María Parado de Bellido 150, Magdalena del Mar

Teléfono: 998 342 992

[contacto@propuestaciudadana.org.pe](mailto:contacto@propuestaciudadana.org.pe)

[www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)