



# ESTUDIO ESPECIALIZADO DE ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL



**GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA**

**GRPEAT - Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial**

**Ing. Alicia Quispe Mogollón**

**Abog. Andrés Alberto Gavidia Estrada**

**Soc. Esteban Escalante Solano**

**Eco. Jesús Renato Ruiz Jáuregui**

**Cajamarca septiembre, 2016**

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA

ESTUDIO ESPECIALIZADO DE ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD  
INSTITUCIONAL



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes .....	6
1.2. Objetivos .....	8
<b>CAPITULO II: DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Ubicación y Límites .....	9
2.2. Caracterización General .....	9
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA APLICADA .....</b>	<b>14</b>
3.1. Pautas Técnicas .....	14
3.2. Procedimiento técnico y metodológico .....	16
3.3. Actividades realizadas .....	28
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>31</b>
<b>PAUTA 1. CARACTERIZAR EL CONTEXTO PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....</b>	<b>31</b>
<b>1.1. Análisis del contexto político, social, económico, tecnológico, y cultural, evaluando los factores externos a la institución que influyen en el servicio de Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional Cajamarca.....</b>	<b>31</b>
1.1.1. Nivel Político .....	31
1.1.2. Nivel Social .....	33
1.1.3. Nivel Económico.....	40
1.1.4. Nivel Ambiental y Cultural.....	42
1.1.5. Nivel Tecnológico .....	45
<b>1.2. Análisis de oportunidades y amenazas, que devienen del contexto externo y que influirán en las acciones para el ordenamiento territorial que realizará el Gobierno Regional Cajamarca.....</b>	<b>45</b>
<b>1.3. Identificación de los actores y grupos de interés.....</b>	<b>53</b>
<b>PAUTA 2. CARACTERIZAR EL NIVEL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN. ...</b>	<b>64</b>
<b>2.1. Descripción histórica del Gobierno Regional Cajamarca.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2. Analizar la estructura orgánica y funciones que inciden sobre acciones de ordenamiento territorial.....</b>	<b>66</b>
2.2.1. Identificación de Competencias y Funciones según Estructura Orgánica.....	66
2.2.2. Espacios de Coordinación, Concertación o Diálogo .....	68
2.2.3. Instrumentos vinculados a la Planificación Territorial e Institucional.....	69

2.2.4. Acciones desarrolladas en torno a la formulación e implementación de los e instrumentos técnicos y operativos que orientan el desarrollo del proceso de ordenamiento territorial.....	72
2.2.5. Analizar procesos y mecanismos de difusión y comunicación.....	72
2.2.6. Analizar la articulación existente para la toma de decisiones y la focalización de proyectos y programas, incluyendo la articulación de procesos e información con los posibles usuarios de la misma. ....	74
<b>PAUTA 3. ANALIZAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES. ....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. Recursos financieros.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. Talento Humano. ....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Recursos Físicos .....</b>	<b>79</b>
<b>3.4. Tecnología de la Información y Comunicaciones. ....</b>	<b>79</b>
<b>3.5. Infraestructura de datos espaciales: .....</b>	<b>80</b>
<b>3.6. Procesos y procedimientos:.....</b>	<b>81</b>
<b>3.7. Recursos intangibles:.....</b>	<b>88</b>
<b>PAUTA 4. DETERMINAR ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y PROGRAMAS PARA SU MEJORA. ....</b>	<b>93</b>
<b>4.1. Elaboración de estrategias institucionales para superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el Ordenamiento Territorial. ....</b>	<b>93</b>
<b>4.2. Determinación y diseño de programas de mejora y su presupuesto. ....</b>	<b>105</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>CAPITULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>111</b>
<b>CAPITULO VII: ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Esquema conceptual de la Capacidad Institucional .....	4
Gráfico 2 - Arquitectura institucional en materia de planificación con enfoque territorial .....	13
Gráfico 3 - Línea de Tiempo: Hitos de Creación e Historia del Gobierno Regional Cajamarca ...	65

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 – Creaciones Político Administrativas a Nivel Provincial, del Departamento de Cajamarca .....	9
Cuadro 2 – Creaciones Político Administrativas a Nivel Provincial, del Departamento de Cajamarca .....	28
Cuadro 3 – Plan de Trabajo del Estudio Especializado del Análisis de la Capacidad Institucional .....	30
Cuadro 4- Incorporación de la temática ZEE-OT en el PEI Cajamarca 2012-2015 .....	32
Cuadro 5 - Incorporación de la temática ZEE-OT las Políticas y Estrategias del GRCAJ .....	33
Cuadro 6 - Incorporación de la temática ZEE-OT las Políticas y Estrategias del GRCAJ .....	33
Cuadro 7 - Integrantes de la Comisión Técnica Regional de Zonificación Ecológica y Económica - Ordenamiento Territorial de Cajamarca - CTR .....	34
Cuadro 8 - Incorporación de la temática ZEE-OT en el PDRC. Cajamarca 2021. ....	36
Cuadro 9 - Incorporación de la temática ZEE-OT los Acuerdos de Gobernabilidad (2015-2018) ..	37
Cuadro 10 - Incorporación de la temática ZEE-OT los Planes de Gobierno .....	38
Cuadro 11 - Asignación presupuestal para Ordenamiento Territorial 2011-2016 .....	41
Cuadro 12 – Cronología de las principales acciones para formular Herramientas de Gestión Ambiental y OT .....	43
Cuadro 13 - Factores de Éxito y de Fracaso del Proceso de ZEE-OT .....	51
Cuadro 14 - Identificación de actores y grupos de interés .....	63
Cuadro 15 – Ordenanzas sobre funciones en OT dadas por el Gobierno Regional Cajamarca Factores de Éxito y de Fracaso del Proceso de ZEE-OT .....	65
Cuadro 16 - Funciones relacionadas a la temática de la ZEE-OT por órgano de línea contemplados en el ROF .....	67
Cuadro 17 - Funciones relacionadas a la temática de la ZEE-OT por cargo contemplados en el MOF .....	67
Cuadro 18 - Instrumentos vinculados a la Planificación Territorial .....	69
Cuadro 19 - Instrumentos de Planificación Institucional .....	71
Cuadro 20 – Procesos/Instrumentos de Gestión .....	72
Cuadro 21 – Procesos y mecanismos de difusión y comunicación .....	72
Cuadro 22 – Mecanismos y materiales de difusión utilizados .....	73
Cuadro 23 Recursos financieros .....	75
Cuadro 24 - Talento Humano en Unidad Orgánica .....	78
Cuadro 25 - Tecnología de la Información y Comunicaciones .....	80
Cuadro 26 - Competencias en procesos y procedimientos de la ZEE-OT .....	82
Cuadro 27 - Etapas de la ZEE .....	86
Cuadro 28 - Libros, Revistas, Mapas, Anillados, Catálogos, Cartillas .....	88
Cuadro 29 - Consultorías .....	91

Cuadro 30 - Sub Modelos .....	92
Cuadro 31 - Libro y Estudios Especializados (E.E) .....	92
Cuadro 32 - Matriz de Evaluación Global .....	95
Cuadro 34 - Detalles Estrategia 1 frente al Diagnóstico FODA .....	99
Cuadro 35 - Detalles Estrategia 2 frente al Diagnóstico FODA .....	100
Cuadro 36 - Detalles Estrategia 3 frente al Diagnóstico FODA .....	101
Cuadro 37 - Detalles Estrategia 3 frente al Diagnóstico FODA .....	103
Cuadro 38 - Detalles Mejora Institucional 1 .....	105
Cuadro 39 - Detalles Mejora Institucional 2 .....	106
Cuadro 40 - Detalles Mejora Institucional 3 .....	107
Cuadro 41 - Detalles Mejora Institucional 1 .....	108

CUARTA VERSIÓN

## Glosario

AIDSESP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
ANA	Autoridad Nacional del Agua
ANP	Área Natural Protegida
CAR	Comisión Ambiental Regional
CAS	Contrato Administrativo de Servicios
CTAR	Consejo Transitorio de Administración Regional
CEDEPAS	Norte Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CIP	Colegio de Ingenieros del Perú
CIPDER	Consortio Interinstitucional para el Desarrollo Regional
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
CORECITI	Consejo Regional de Ciencia, Innovación y Tecnológica e Investigación
CUL	Comando Unitario de Lucha
DGOT	Dirección General de Ordenamiento Territorial
DIT	Diagnóstico Integrado del Territorio
EE	Estudios Especializados
GRCAJ	Gobierno Regional de Cajamarca
GRDE	Gerencia de Desarrollo Económico
GRPPAT	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
GRRNMA	Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
GRUFIDES	Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
ISF	Ingenieros Sin Fronteras
MCLCP	Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza de Cajamarca
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
ONG	Organización No Gubernamental

ORASI	Organización Regional Awajun de San Ignacio Sede Central Los Naranjos
ORFAC	Organización Fronteriza Awajun de Cajamarca
OT	Ordenamiento Territorial
PAT	Plan de Acondicionamiento Territorial
PDRS GIZ	Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana
PIP	Proyecto de Inversión Pública
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
REMURC Cajamarca	Red de Municipalidades de Cajamarca
RENOM	Región Nororiental del Marañón
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado
SGAT	Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial
SGDI	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional
SGPCTI	Sub Gerencia de Planificación y Cooperación Técnica Internacional
SNMPE	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
SUTE Cajamarca	Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación de Cajamarca
UNC	Universidad Nacional de Cajamarca
UPAGU	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
ZEE	Zonificación Económica Ecológica

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este contexto y con el compromiso que el Gobierno Regional Cajamarca tiene hacia el desarrollo Territorial Ordenado, ejecuta el Estudio Especializado de Análisis de la Capacidad Institucional. Así mismo en este marco, los mencionados factores se expresan en la conjugación de los recursos disponibles -humanos, materiales, financieros y otros- que en su interrelación van a hacer posible el cumplimiento de la finalidad institucional, a través de la prestación de servicios o la producción de bienes materiales

Este Estudio Especializado de Análisis de la Capacidad Institucional, consiste en como el Gobierno Regional Cajamarca sobre la base de su situación actual, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales y de su rol y competencias, identificará la capacidad y condiciones institucionales que actualmente posee, a partir de lo cual identificará aspectos positivos y negativos, así como las necesidades de mejorar, adaptar o adecuar su esquema organizacional y funcional al proceso del ordenamiento territorial. Este estudio comprende la caracterización general del contexto y del nivel organizacional, funcional y de recursos del ámbito de gobierno correspondiente, para establecer sus capacidades institucionales reales, determinando estrategias y programas que conduzcan a poder asumir adecuadamente la gestión de su territorio.

La síntesis de la información desarrollada se basa en la metodología establecida de la RM N° 135-2013-MINAM, la cual lleva por título “Guía Metodológica para la elaboración de los instrumentos técnicos sustentatorios para el ordenamiento territorial”, centrándonos básicamente en lo que corresponde al Estudio Especializado de Análisis de la Capacidad Institucional, y teniendo como objetivo Complementar los resultados de la Zonificación Ecológica y Económica con información detallada de las condiciones físicas y biológicas de un territorio priorizado y su interacción con procesos de desarrollo asociados a aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales, entre otros; es por ello que se ha procedido a desarrollar este Estudio Especializado compuesto por cuatro Pautas que son las siguientes.

Pauta 1: Caracterizar el contexto para el ordenamiento territorial; mostramos de forma general la información generada en este apartado conteniendo el análisis político, social, económico, cultural, mostramos así el análisis de Oportunidades como Política de Estado favorable al Ordenamiento Territorial, Recursos financieros, soporte técnico y acompañamiento de entidades especializadas para la gestión territorial, además de un contexto favorable para la planificación y diversificación de las actividades económicas y las Amenazas como la Ausencia de Ley de Ordenamiento Territorial, Marco Normativo e institucional deficiente, desarticulado y centralista, Débil Institucionalidad que limita la modernización del Estado en planificación territorial; estas son algunas oportunidades y amenazas que se ha identificado, además el análisis de esta pauta termina , con la identificación de los actores claves.

Seguidamente en el desarrollo de la Pauta 2: Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución, describimos la histórica del Gobierno Regional Cajamarca y analizamos la estructura orgánica y funciones que inciden sobre acciones hacia el ordenamiento territorial

Enmarcándonos esencialmente en las principales competencias y funciones de las Gerencias y Sub Gerencias, además, explicamos los documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) inciden en el desarrollo de Ordenamiento Territorial, y como es que el Gobierno Regional Cajamarca, articula el Ordenamiento Territorial con los diferentes Panes (Plan Operativo, Plan de Acción, Plan Estratégico) además de Sectores a los que se vincula y además de tener presente el Ordenamiento Territorial en los principales puntos de agenda.

En la Pauta 3: Analizamos básicamente los Recursos Institucionales; describiendo los Recursos financieros con los que se ha contado los últimos años; Talento humano el cual identifica las características, perfil profesional y capacidades del personal asignado básicamente en la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial y todas aquella que se encuentran en articuladas al Ordenamiento Territorial; además detallamos nuestros Recursos físicos y cómo es que mediante las Tecnologías de la información y comunicaciones informamos sobre la importancia del Ordenamiento Territorial; así mismo a lo largos del Proceso ZEE – OT se generaron y se compartió Infraestructura de datos espaciales encontrándolos principalmente en la página web de ZEE – OT Cajamarca; así mismo en los Procesos y procedimientos nos centramos en la Capacidad que tiene la institución del Gobierno Regional Cajamarca para formular y aprobar políticas, emitir normas, procedimientos e instrumentos, planificar la ejecución de la política en materia de OT; y sobre los Recursos intangibles describimos todo el acervo documentario que se ha elabora y que documentos se han sustentado este proceso a largo de este tiempo desde que se aprobó en hacer la ZEE.

Finalizando desarrollamos la Pauta 4: donde Elaboramos estrategias instituciones para superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el ordenamiento territorial, algunas estrategias por mencionar son, Organizar y dar continuidad del proceso de planificación territorial, implementando acciones concretas y de impacto para el desarrollo económico regional, Formar y fortalecer capacidades humanas en planificación y gestión territorial en las instancias de GRC y gobiernos locales; además cada estrategia esta determinada por las Actividades Principales que desarrollamos, que meta nos proponemos alcanzar con esta estrategia, así mismo mencionamos quienes son las áreas responsables de Implementarla y en qué documento se incluye, además del involucramiento de Actores Sociales, pero es no es todo, como experiencia y como en cualquier evento no preparamos para las posibles imprevistos es por eso que identificamos los riesgos y que medidas aplicaremos para la mitigación de estos riegos.

Finalmente después de la evaluaciones del desempeño institucional se propone programas para su mejora relacionándolas con las estrategias descritas en este estudio especializado, además del proceso que implica el desarrollo de estas mejoras, indicamos que nivel de alcance corresponderá, las áreas responsables, en que se basa y el presupuesto asignado para cada mejora.

Es preciso mencionar también que para el desarrollo de cada pauta se han resuelto matrices que están de acuerdo a cada pauta desarrollada, los cuales podemos hallarlas como anexo del estudio especializado.

## ***Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional***

Este estudio consta de VII Capítulos, como primer capítulo se describe los Aspectos Generales para tal descripción hemos recopilados los antecedentes y que objetivos perseguimos.

En el capítulo II describimos el Área de Estudio, detallando la ubicación y límites del departamento de Cajamarca y como este se caracteriza mediante factores físicos naturales, socioeconómicos, culturales, organizacionales e institucionales.

En el capítulo III describimos la Metodología Aplicada basándonos en las Pautas técnicas y Procedimiento técnico y metodológico establecida en la RM N° 135-2013-MINAM, "Guía Metodológica para la elaboración de los instrumentos técnicos sustentatorios para el ordenamiento territorial", terminado este capítulo con las Actividades realizadas.

En el capítulo IV, encontramos los Resultados Obtenidos correspondientes a las cuatro pautas desarrolladas y antes mencionadas; finalizamos este estudio especializado con las Conclusiones, Referencias Bibliográficas y con los anexos generados a lo largo del desarrollo del estudio especializado de Análisis de la Capacidad Institucional.

CUARTA VERSION

## INTRODUCCIÓN

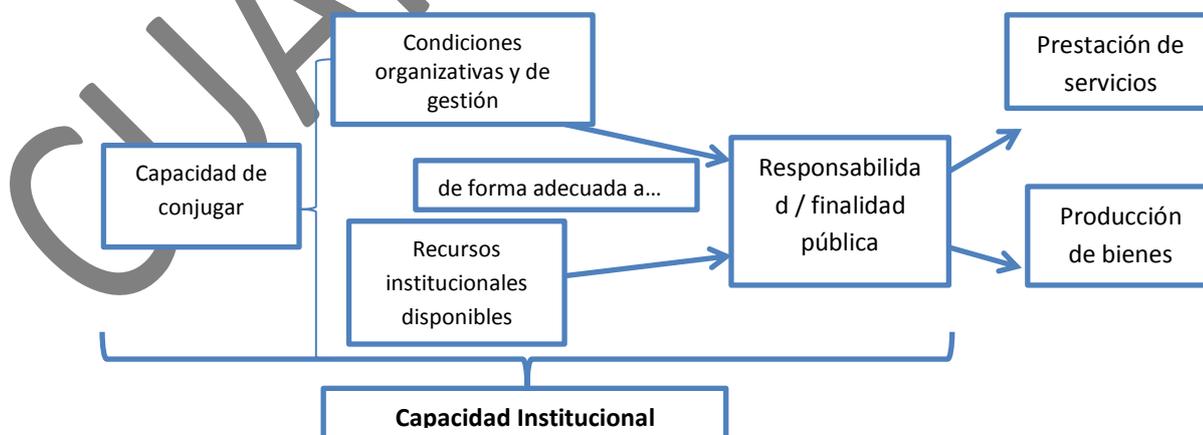
En el marco de los fundamentos que orientan la conducción del Ministerio del Ambiente en el Ordenamiento Territorial, desarrollamos el siguiente Estudio Especializado de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 159-2015-MINAM, que integra el "Procedimiento Técnico y Metodológico para la Elaboración del Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional".

Acelerar los procesos de ordenamiento territorial, muchos de los cuales se iniciaron hace varias gestiones gubernamentales, superando más de un período de gobierno de las instancias subnacionales, facilitara el desarrollo descentralizado e integral de las regiones, provincias y distritos, por ello es necesario fortalecer la instancia de coordinación de los tres niveles de gobierno para evitar así a la demora y al desaliento en el interés de la población. Esta instancia debe permitir que los funcionarios encargados del proceso de Ordenamiento Territorial - OT se encuentren frecuentemente capacitados, y el proceso sea más participativo, intercultural y concertado; asimismo dichos funcionarios deberán ser evaluados y monitoreados por la autoridad competente. Esta instancia en definitiva, puede jugar un rol importante en la promoción de la diversificación e integración productiva en cada territorio, priorizando la creación de demanda interna y la infraestructura articuladora.

Por ello se hace este trabajo, que consiste en **Analizar la Capacidad Institucional** el cual es el nombre del Estudio Especializado que se ha desarrollado; de una entidad de gobierno dada, implica previamente la definición de lo que se entiende por tal concepto. Así tomamos la siguiente definición, la cual la define como el *"conjunto de factores y condiciones organizativas y de gestión que van a permitir, en diverso grado, atender sus responsabilidades, asignadas por ley, al interior de la estructura administrativa del Estado"*<sup>1</sup>

Así, nos situamos frente a una definición de capacidades institucionales que *no existen en abstracto*, sino que *se definen como tales en el marco del cumplimiento de la finalidad pública de dicha institución*, la cual les da forma y orienta. De esa forma, se puede graficar lo que se entiende por capacidad institucional de la siguiente manera:

**Gráfico 1 - Esquema conceptual de la Capacidad Institucional**



<sup>1</sup> Gobierno Regional de Cajamarca. *Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de Gestión* Documento de trabajo.

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Fuente:** Centro de Investigación en materiales avanzados de Monterrey México.

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial

Además la guía metodológica facilitada por el Ministerio del Ambiente nos permitirá analizar las competencias y atribuciones del Gobierno Regional Cajamarca, así como las condiciones organizacionales en que operan actualmente, para así finalmente determinar sus capacidades reales para articularse con las políticas relacionadas con el ordenamiento territorial.

Esta conceptualización se condice con el esquema planteado en la RM N°159-2015-MINAM, el cual establece Pautas Técnicas para la organización de la información y el análisis de las condiciones organizativas y de gestión, y de los recursos institucionales disponibles. La última pauta técnica establece que sobre la base de este análisis se determinen estrategias para la mejora de las condiciones institucionales del GRCAJ en función de llevar a cabo el proceso de Ordenamiento Territorial.

Estas pautas son las siguientes:

- Pauta 1. Caracterizar el contexto para el Ordenamiento Territorial.
- Pauta 2. Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución.
- Pauta 3. Analizar los recursos institucionales.
- Pauta 4. Determinar estrategias institucionales y programas para su mejora.

Para el desarrollo de estas pautas se ha recopilado información institucional de diferentes sectores del Gobierno Regional. Así, se ha revisado y analizado documentos de gestión, y se ha dialogado con el personal respectivo de modo que se obtenga una visión panorámica de la situación institucional del GRCAJ, el cual lo podremos ver a lo largo del desarrollo de este estudio especializado.

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

Habiéndose aprobado la Zonificación Económica y Ecológica en el Departamento de Cajamarca<sup>2</sup>, como paso siguiente es necesario iniciar el proceso de elaboración de los Estudios Especializados, los cuales fueron establecidos como requisitos por la Resolución Ministerial N° 135-2013-MINAM que aprueba la **Guía Metodológica para la Elaboración de los Instrumentos Técnicos Sustentatorios para el Ordenamiento Territorial**.

Esta normativa define a los **Estudios Especializados (EE<sup>3</sup>)** como:

"instrumentos técnicos de carácter estratégico, que enfatizan el análisis de las dinámicas, relaciones y funcionalidad que se evidencian en el territorio bajo estudio y su articulación con otros territorios (...) permitiendo articular la gestión y ocupación del territorio en concordancia con sus características naturales, necesidades y desarrollo económico".

Los EE tienen como objetivo:

"Complementar los resultados de la [Zonificación Económica Ecológica – ZEE] con información detallada de las condiciones físicas y biológicas de un territorio priorizado y su interacción con procesos de desarrollo asociados a aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales, entre otros". (pág. 1).

Además como parte de estos EE se conceptualiza al **Estudio de Análisis de Capacidad Institucional** de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 159-2015-MINAM

"El Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional, es uno de los Estudios Especializados definidos por la Guía Metodológica para la Elaboración de los Instrumentos Técnicos Sustentatorios para el Ordenamiento Territorial, aprobada por Resolución Ministerial N° 135-2013-MINAM; que precisa las condiciones organizacionales y acciones institucionales desarrolladas para el ejercicio eficiente y eficaz, por parte de los niveles de gobierno con competencias y atribuciones en materia de Ordenamiento Territorial, y que contribuyen a la articulación con políticas vinculadas al ordenamiento territorial."

En el marco de esta normativa ha sido que la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional (SGAT) del Gobierno Regional de Cajamarca (GRCAJ) ha desarrollado el estudio de su propia capacidad institucional, cuyo Estudio Especializado se presenta a continuación. Para este fin se ha dispuesto de información interna del Gobierno Regional, contando con la valiosa colaboración de distintas oficinas como la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT), las Sub Gerencias de Desarrollo Institucional (SGDI) y la de Planificación y Cooperación Técnica Internacional (SGPCTI), la Gerencia de Desarrollo Económico (GRDE), la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (GRRNMA), entre otras. Asimismo, la elaboración de este EE se ha realizado

---

<sup>2</sup> Mediante Ordenanza Regional N° 018-2010-GRCAJ-CR el 03 de Diciembre de 2010.

<sup>3</sup> Otros Instrumentos Técnicos Sustentatorios incluidos en la mencionada norma son el Diagnóstico Integrado del Territorio (DIT) y el POT.

en estrecha coordinación con la Dirección General de Ordenamiento Territorial (DGOT) del Ministerio del Ambiente (MINAM), en particular en el desarrollo de las pautas técnicas contenidas en la referida norma.

Es preciso mencionar que en el Perú “Es un proceso técnico, administrativo y político de toma de decisiones concertadas con los actores sociales, económicos, políticos y técnicos para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio, considerando las condiciones sociales, ambientales y económicas para la ocupación del territorio, el uso y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar un desarrollo equilibrado y en condiciones de sostenibilidad, gestionando y minimizando los impactos negativos que podrían ocasionarlas diversas actividades y procesos de desarrollo que se desarrollan en el territorio; garantizando el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado a su desarrollo de vida.”<sup>4</sup>

Además para tener conocimiento de que manera y cómo toman el proceso de OT, los países vecinos, compartimos los siguiente; México “Propuestas de organización del territorio y el conjunto de medidas tomadas por los agentes de la gestión territorial, en proceso concertado y participativo, con la finalidad de llegar a ciertas metas particulares. Estas metas pueden ser de desarrollo territorial, en el sentido de crecimiento económico y social, pero también de reorganización de la población y los recursos en un territorio dado, para su mejor funcionamiento económico y social, es decir hacia una mayor competitividad y crecimiento, o hacia una mejor distribución y calidad de vida de sus habitantes.”<sup>5</sup>

Colombia “Instrumento de planificación y de gestión de las entidades territoriales y un proceso de construcción colectiva de país, que se da de manera progresiva, gradual y flexible, con responsabilidad fiscal, tendiente a lograr una adecuada organización político-administrativa del Estado en el territorio, para facilitar el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo territorial, entendido este como desarrollo económicamente competitivo, socialmente justo, ambientalmente y fiscalmente sostenible, regionalmente armónico, culturalmente pertinente, atendiendo a la diversidad cultural y físico-geográfica de Colombia.”<sup>6</sup>

Chile “Expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad, cuyo objetivo es un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector. Se trata de objetivos y metas que la sociedad involucrada se propone y desea alcanzar, a la luz de las limitantes y potencialidades del territorio, que debe procurar la consecución de la estructura espacial adecuada para un desarrollo eficaz y equitativo de la política económica, social, cultural y ambiental de la sociedad.”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ministerio de Ambiente

<sup>5</sup> Ministerio Ambiente, Ministerio del Interior y Seguridad Pública

<sup>6</sup> Ministerio del Interior

<sup>7</sup> Ministerio del Interior y Seguridad Pública Ministerio Vivienda

**1.2. Objetivos**

**Objetivo General:**

Analizar las competencias y atribuciones de los gobiernos regionales y locales, según corresponda, así como las condiciones organizacionales en que operan actualmente, para así determinar sus capacidades reales para articularse con las políticas relacionadas con el ordenamiento territorial.

**Objetivo Específicos:**

- a. Identificar las capacidades institucionales reales que tiene el Gobierno Regional Cajamarca, así como sus necesidades de adecuación institucional, para llevar a cabo el proceso de Ordenamiento Territorial.
- b. Caracterización general del contexto y del nivel organizacional, funcional y de recursos del Gobierno Regional Cajamarca.
- c. Determinar sus capacidades institucionales reales determinando estrategias y programas que conduzcan a poder asumir adecuadamente la gestión de su territorio.

## CAPITULO II: DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO

### 2.1. Ubicación y Límites

- a) **Ubicación geográfica:** El Departamento de Cajamarca, se encuentra ubicado en la sierra norte del Perú, entre los paralelos 4°30' y 7°45', latitud sur y los meridianos 77°30' y 79°27' de longitud oeste, del Meridiano de Greenwich.
- b) **Ubicación política** (político administrativa): el departamento de Cajamarca abarca una superficie aproximada de 32, 952.57 Km<sup>2</sup>, que representa el 2.8% de la superficie total del país. Políticamente el Departamento de Cajamarca, se divide en 13 provincias y 127 distritos, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1 – Creaciones Político Administrativas a Nivel Provincial, del Departamento de Cajamarca					
Provincias	N° de Distritos	Dispositivo Legal			Capital
		Nombre	Número	Fecha	
Cajabamba	4	D.L	S/N	11/02/1855	Cajabamba
Cajamarca	12	REG. PROV.	-	12/02/1821	Cajamarca
Celendín	2	D.L	S/N	11/02/1855	Celendín
Contumazá	8	Ley	S/N	20/08/1872	Contumazá
Cutervo	15	Ley	1296	22/10/1910	Cutervo
Chota	19	Ley	S/N	19/05/1828	Chota
Hualgayoc	3	Ley	S/N	24/08/1870	Bambamarca
Jaén	12	Ley	S/N	19/05/1828	Jaén
San Ignacio	7	Ley	15560	12/05/1965	San Ignacio
San Marcos	7	Ley	23508	11/12/1982	San Marcos
San Miguel	13	Ley	15152	29/09/1964	San Miguel de Pallaques
San Pablo	4	Ley	23336	11/12/1981	San Pablo
Santa Cruz	11	D.L	11328	21/04/1950	Santa Cruz de Succhabamba

Elaboración: Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

Fuente: Gobierno Regional Cajamarca

- c) **Límites:** Limita por el norte con la República del Ecuador, por el sur con el departamento de La Libertad, por el este con el departamento Amazonas y por el oeste con los departamentos de Lambayeque y Piura.

### 2.2. Caracterización General

**Características físico naturales:** El departamento de Cajamarca presenta una fisiografía extremadamente accidentada, heterogénea y se encuentra dividida por la Cordillera de los Andes que atraviesa el departamento de sur a norte, la altitud media es de 2,750 m s. n. m. El brazo oriental solo cruza por su parte septentrional, ello le confiere un relieve menos accidentado y altitudes más bajas que el resto del departamento.

La presencia de la banda occidental no solamente le ocasiona una profusión de hondas quebradas y valles estrechos, sino también determina la divisoria continental de aguas, por la que se configuran dos vertientes: la del Atlántico, que es más importante por el caudal de los ríos, y la del Pacífico, que baja sinuosa y rápidamente hacia el litoral costero. Presenta un clima variado con temperaturas que fluctúan entre 23°C, cerca

de la costa y ceja de selva y 5°C en la sierra, la temporada de lluvias se extiende entre los meses de Diciembre a Abril con precipitaciones de 200 a 1500mm.

En el departamento de Cajamarca existen dos Vertientes hidrográficas principales, la Vertiente del Pacífico u Occidental, con una extensión de 9,464 Km<sup>2</sup> y constituye un 28 % de toda la superficie del departamento; está ubicada al oeste de la divisoria continental de las aguas y está constituida por las siguientes Cuenca Motupe - La Leche, Cuenca Chancay, Cuenca Zaña, Cuenca Chamán, Cuenca Jequetepeque y Cuenca Chicama; la Vertiente del Atlántico, Oriental o del Marañón, con una extensión de 23,972.23 Km<sup>2</sup> de la superficie del departamento y constituye un 72 % de toda la superficie del departamento; está ubicada al este de la divisoria continental de las aguas y está constituida por las siguientes cuencas principales Cuenca Chinchipe, Cuenca Chamaya, Cuenca Llaucano, Cuenca Crisnejas, Cuenca Alto Marañón y Cuenca Sendamal – Llangas.

– **Características socioeconómicas y culturales**

- a) **Población:** Cajamarca es el departamento andino más poblado del Perú con 1'387,809 habitantes (INEI 2007), y 1'519,764 habitantes (INEI proyecciones 2012) con una concentración poblacional de 15 a 64 años de edad registrando 942 381 habitantes, población adulta mayor de 65 años con 78 728 habitantes, cuya razón de dependencia demográfica es el 70,6% y un índice de envejecimiento de 25.7%.

Cajamarca es el cuarto departamento más poblado del Perú después Lima, Piura y La Libertad, alberga el 5.95% de la población total del país. La población urbana es de 30% y la rural el 70% constituyéndose como la mayor en el Perú.

La estructura poblacional por edades revela que en el censo poblacional 1993 INEI, hay una alta proporción de la población menor de 14 años y menor proporción de población adulta; mientras que para el 2007, revela una disminución fuerte en la población menor de 14 años y un crecimiento de la población adulta. Este nuevo escenario, para ser aprovechado, requiere que se priorice la generación de inversiones productivas intensivas en trabajo, el incremento en la inversión social destinada a la capacitación laboral, políticas activas de promoción del empleo para jóvenes y el mejoramiento en la calidad de los servicios de educación técnica y superior. Es también un factor facilitador, el prever inversiones a mediano plazo para atender las demandas de la población adulta mayor.

Según las proyecciones consignadas en los Boletines Especiales N° 17 y 18 del INEI, para los años comprendidos entre el 2007 y el 2021, la población departamental al 2011 será de 1 millón 508 mil habitantes.

- b) **Niveles de Pobreza:** La realidad social departamental nos presenta una población donde la célula básica familiar, tanto urbana como rural, vive luchando cotidianamente por sobrevivir. La incidencia de pobreza es un indicador que nos señala cual es la proporción de la población con gastos per cápita mensual por debajo del valor de la

Canasta Básica de Consumo (o línea de pobreza). La canasta básica de consumo está conformada por alimentos y no alimentos.

El Departamento de Cajamarca de acuerdo con los Informes del Desarrollo Humano (IDH)<sup>8</sup> sobre el Perú, elaborados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, ocupa al año 2007 un preocupante 20º lugar en el ranking del Índice de Desarrollo Humano, con un coeficiente de 0,5633, por debajo del promedio nacional (0,6234).

Comparado con departamentos aledaños, tiene el menor Índice de Desarrollo Humano 0,5633, con un promedio de escolaridad de adultos entre las edades de 25 a 64 de 8.1 años y una tasa de analfabetismo de 17.1%; también presenta alto porcentaje de menores de 5 años con desnutrición crónica según OMS en 37,60 % (ENDES 2011) y menor número de personal de salud para atender a la población.

Las provincias que muestran un mejor IDH son Jaén, Contumazá y Cajamarca con 0,5883, 0,5858 y 0,5827, respectivamente. Sin embargo, éstas se ubican en el ranking nacional, en los puestos 72, 77 y 84 de entre 195 provincias del país. Las provincias que poseen los menores IDH son Hualgayoc, Celendín, San Pablo y San Marcos, con índices de 0,5349, 0,5315, 0,5267 y 0,5236, respectivamente, ocupando los puestos 165, 169, 174 y 178 del ranking nacional.

Según el censo nacional 2007, el 64.5% de cajamarquinos afrontan pobreza total (915,783 personas), de las cuales 448,717 (31%) se encuentran en pobreza extrema. Estas cifras ubican a Cajamarca muy por encima de las cifras nacionales: 39.3% y 13.7%, respectivamente. En pobreza total, seis provincias superan el promedio departamental: Celendín (75.1%), San Pablo (71.3%), Cutervo (70.7%), Hualgayoc (70.3%), San Marcos (70.2%), Cajabamba (68.8%) y San Miguel (64.9%).

Es importante enfatizar que según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2008 y 2009, las cifras de la pobreza total muestran una reducción importante, alcanzando en el 2009 un porcentaje de 56%, avanzando en el ranking de pobreza total del sexto al octavo puesto. En el 2008, la pobreza extrema departamental se redujo en 7.9 puntos, situándose en 23.1%.

**c) Aspectos Económicos-Productivos:** El mayor nivel de remuneraciones e ingresos provenientes del reparto de utilidades ha influido en la dinamización del sector inmobiliario y por ende del sector financiero. En ese sentido, podemos apreciar una estrecha correlación entre la curva del PBI minero con el de servicios, construcción y manufactura.

En el caso de la agricultura, si bien sigue afrontando la minifundización, desertificación, organización artesanal de la producción, empleo de medios de producción de baja intensidad, escaso uso de tecnología se tiene un conjunto de políticas que promueven

---

<sup>8</sup> El IDH, es un indicador que analiza la salud, la educación y los ingresos.

la asociatividad a través de cadenas productivas, centro de servicios empresariales, prevención sanitaria, dotación de infraestructura.

El Departamento de Cajamarca, según la información del INEI aporta con 2.6% al Valor Agregado Bruto Nacional (VABN), sin embargo, la importancia relativa del departamento en el país es mayor en el caso de los algunos sectores como minería, con una contribución de 8.9%, agropecuario con 6.2% y servicios gubernamentales con 3.7%. En la estructura departamental, la actividad minera se destaca por ser de mayor importancia relativa con 20.2%. La agricultura, caza y silvicultura es la segunda actividad en orden de importancia, con una participación de 20.1%, seguido de manufactura 12.1 otros servicios 11.9% y comercio 10.1% entre otros, Así, los sectores contribuyen, en conjunto con el 74.4% al VAB departamental. De otro lado, Según la Encuesta Nacional de Hogares 2010, aplicada por el INEI, el sector primario concentra 55.9% de la población empleada, seguido del terciario con 32.5% y secundario 11.6%.

– **Características organizacionales e institucionales**

El escenario de las relaciones organizacionales e institucionales es heterogéneo. A nivel de Gobierno central se tienen relaciones diversas con las distintas entidades y ministerios, así mismo con los congresistas que representan al departamento de Cajamarca.

Dentro del Gobierno Regional Cajamarca (GRCAJ), entre las gerencias y direcciones regionales hay también variedad de relaciones, sin embargo, aquí sí se encuentran actores que se han mostrado a favor y son participantes activos dentro del proceso.

En el ámbito de las municipalidades se encuentra también diversidad. Lo particular en este contexto es que existen municipalidades en cuyos procesos de desarrollo institucional para la gestión territorial ha podido incidir el GRCAJ. Lo más valioso es que estos desarrollos en normativas e instrumentos han servido para sustentar procesos de gestión territorial. No obstante, en algunos casos, estos instrumentos han sido dejados de lado por las autoridades, quedando el reto de impulsar procesos reales de ordenamiento del territorio.

En cuanto a las empresas extractivas y los gremios empresariales, se anota una relación marcada por la crítica pero donde también se encuentran, simultáneamente, casos de participación e involucramiento en los procesos de ZEE-OT. Las relaciones de sinergia más marcadas se han establecido con los actores de la sociedad civil y los espacios de concertación (o más precisamente, con los actores convocantes). Estas sinergias han sido construidas sobre la base de intereses coincidentes con respecto a la planificación territorial y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

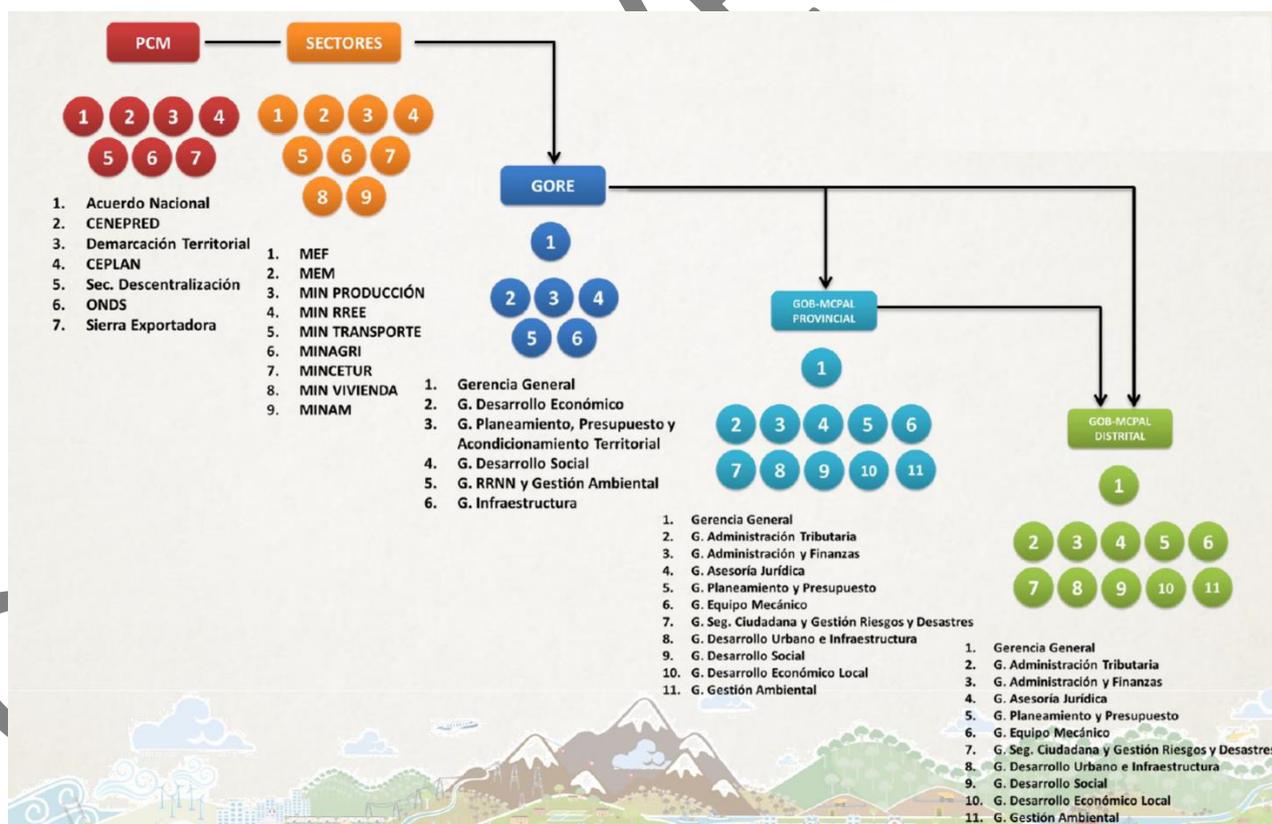
La ZEE-OT está contemplada como función y competencia de funcionarios y órganos de línea al interior del GRCAJ. Es decir, no solo se encuentra incorporada orgánicamente en la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial, sino que también aparece formando parte de la estructura de otras oficinas como la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (relacionada a la orientación de la inversión en infraestructura), Gerencia Regional de Desarrollo Social (distribución territorial de la población), y en la Gerencia Regional de Gestión de los Recursos

Naturales y del Medio Ambiente (manejo de recursos y conservación de biodiversidad). Esto le da un peso institucional importante, ya que la temática no solo es asumida por la oficina encargada de dirigir el proceso sino que también involucra a otras gerencias y subgerencias.

Más de un espacio de concertación ha jugado un rol importante a lo largo del proceso de ZEE-OT, en sus diferentes formas de funcionamiento. Estos espacios han sido de especial importancia para el inicio, alcance y sostenibilidad del proceso destacando la participación de la Comisión Ambiental Regional en cuyo seno se conformaron los Grupos Técnicos de ZEE, Diversidad Biológica y Cambio Climático y la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza de Cajamarca (MCLCP). Este soporte participativo al proceso se ha plasmado, asimismo, en la generación de acuerdos amplios y de importancia regional que han incorporado la temática de la ZEE-OT de forma prioritaria, como son los acuerdos de gobernabilidad impulsados por la MCLCP.

Además haciendo hincapié en las características organizacionales e institucionales, mostramos un gráfico que muestra la institucionalización en materia de planificación con enfoque territorial, involucrando a la Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerios, Gobiernos Regionales, Municipales y Distritales.

**Gráfico 2 - Arquitectura institucional en materia de planificación con enfoque territorial**



**Fuente:** Carmen Fernández de Castro Arquitecto, Master Planificación Territorial Consultora Internacional Senior de ONU

### CAPITULO III: METODOLOGIA APLICADA

#### 3.1. Pautas Técnicas

Las pautas técnicas abordadas en este estudio especializado están establecidas en la RM N° 135-2013-MINAM, “Guía Metodológica para la elaboración de los instrumentos técnicos sustentatorios para el ordenamiento territorial” las cuales se detallan a continuación:

**Pauta 1: Caracterizar el contexto para el ordenamiento territorial:** Comprende el análisis del entorno del Gobierno Regional o Local para conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que determinarán oportunidades y amenazas a sus intervenciones. Asimismo, se analizarán los actores sociales que puedan influir en la gestión del territorio. Se deberán analizar los siguientes aspectos:

- 1.1 Análisis del contexto político, social, económico, tecnológico y cultural, evaluando los factores externos a la institución que influyen en la gestión del territorio del nivel de gobierno correspondiente.
- 1.2 Análisis de oportunidades y amenazas, definiendo las oportunidades y amenazas que devienen del contexto externo y que influirán en las acciones hacia el ordenamiento territorial que realizarán los Gobiernos Regionales o Locales.
- 1.3 Identificación de actores y grupos de interés, incluyendo la identificación de los actores<sup>9</sup> y su importancia, determinar su posición y detectar qué tipo, cantidad y calidad de información manejan, determinar sus intereses, inquietudes y expectativas y categorizarlos de acuerdo a su relación con el ordenamiento territorial y determinar su poder relativo<sup>10</sup>. Además, comprende la descripción de las políticas, programas y acciones que se vienen ejecutando, relacionadas con la gestión del territorio, para establecer estrategias y medidas adecuadas, tomando en cuenta los efectos de las relaciones con los actores sociales, para desarrollar con éxito las acciones hacia el ordenamiento territorial.

**Pauta 2: Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución:** Es el análisis de las condiciones actuales y descripción de la forma en que se ha asumido, implementado y avanzado a nivel regional o local en el cumplimiento de las funciones y competencias asignadas en materia de ordenamiento territorial. Para ello, se deben analizar los siguientes aspectos:

- 2.1. Descripción histórica del gobierno regional o local: Consiste en la recopilación de la historia institucional, requiere investigar y reunir toda la información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución, en lo vinculado a temas referidos a la gestión del territorio. Así, también los instrumentos normativos, técnicos y de gestión (leyes, decretos, resoluciones) que hayan modificado el funcionamiento institucional a lo largo del tiempo y los proyectos, programas y similares con incidencia territorial que se hayan ejecutado. Comprende el desarrollo de las siguientes actividades:

---

<sup>9</sup> Son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve el Gobierno Regional y Local Algunos tipos de actores sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad, contratistas, personas naturales, entre otros.

<sup>10</sup> Influencias en actores sociales y políticos, y capacidad de movilización.

- ❖ Elaboración de línea de tiempo, consistente en una gráfica donde se presentan los hitos de creación e historia del Gobierno Regional o Gobierno Local.
- ❖ Identificación, nivel de avance y lecciones aprendidas de otras intervenciones sectoriales con incidencia territorial.

2.2. Analizar la estructura orgánica y funciones que inciden sobre acciones hacia el ordenamiento territorial: Implica la identificación de las competencias y funciones, la estructura orgánica y cómo se ha plasmado en los instrumentos de planificación institucional y territorial para la gestión del territorio, mostrando además los niveles de articulación con otros órganos o entidades, definiendo además el nivel de información y los procedimientos que se hayan generado. Comprende lo siguiente:

- ❖ Identificar competencias y funciones, correspondientes a las facultades, atribuciones y roles, dentro del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y otros establecidos en el país, vinculados a la planificación y gestión territorial.
- ❖ Analizar la estructura orgánica relevante y los espacios de coordinación creados.
- ❖ Analizar los instrumentos de planificación institucional y territorial.
- ❖ Identificar y evaluar los mecanismos y niveles de articulación existentes para la toma de decisiones y focalización de proyectos y actividades en el territorio, los órganos o entidades responsables o relacionados; a fin de evaluar si los roles son adecuados a las tareas y si se vienen cumpliendo; señalar las dificultades que pudieran existir para gestionar el proceso hacia el ordenamiento territorial.
- ❖ Analizar la articulación existente para la toma de decisiones y la focalización de proyectos y programas, tanto a nivel del gobierno correspondiente, como con los organismos e iniciativas de nivel superior, incluyendo la articulación de procesos e información con los posibles usuarios de la misma.
- ❖ Analizar procesos y mecanismos empleados en la difusión y comunicación de las actividades desarrolladas por el nivel de gobierno correspondiente.

**Pauta 3: Analizar los recursos institucionales:** Comprende el análisis de los recursos materiales e inmateriales de que dispone el Gobierno Regional o Local que faciliten el desarrollo de acciones hacia el ordenamiento territorial, en base al procedimiento establecido por el MINAM. Comprende el análisis de los siguientes aspectos:

3.1. Recursos financieros, consiste en analizar la disponibilidad y uso de los recursos financieros durante los últimos 5 años, precisando la fuente y categoría de gasto, partiendo de un análisis general a específico. Asimismo, se deberá realizar el análisis en la ejecución financiera de proyectos de inversión pública.

3.2. Talento humano, identifica las características, perfil profesional y capacidades del personal asignado, de acuerdo a los diferentes regímenes de contratación específica la asignación de tiempo para desarrollar acciones hacia el ordenamiento territorial y el promedio de permanencia del personal.

- 3.3. Recursos físicos, implica evaluar la existencia y estado del local, mobiliario, equipos y similares disponibles para realizar acciones hacia el ordenamiento territorial en el nivel de gobierno correspondiente.
- 3.4. Tecnologías de la información y comunicaciones, comprende la identificación del equipamiento informático y de comunicaciones, licencias de software, sistemas de información y bases de datos, de carácter operativo asignadas para el desarrollo de las competencias relacionadas a la gestión del territorio.
- 3.5. Infraestructura de datos espaciales, analizará las condiciones de intercambio, producción, uso y acceso a los datos georreferenciados. Considerará el análisis de: políticas, datos e información espacial, estándares tanto de producción como de intercambio, organizaciones, recursos humanos, recursos tecnológicos, procesos de producción de datos espaciales vigentes, normatividad.
- 3.6. Procesos y procedimientos, se deberá inventariar la existencia de directivas procesos y procedimientos, protocolos elaborados en materia de gestión ambiental, ordenamiento territorial y procedimientos que tengan que ver con la intervención territorial propiamente dicha, precisando su descripción, objetivo, documento de aprobación, condición (en elaboración, en revisión, en proceso de aprobación o aprobada, fecha de probación etc.).
- 3.7. Recursos intangibles (instrumentos técnicos, de gestión (ROF, MOF, CAP), normativas y otros), comprende la identificación, descripción y registro de estudios, consultorías, instrumentos técnicos y similares realizados, en materias asociadas al ordenamiento territorial, precisando la fecha de realización, el objetivo, la fuente de financiamiento precisando su ubicación en el acervo digital y físico en la institución.

**Pauta 4: Determinar estrategias institucionales y programas para su mejora:** Comprende la determinación de una estrategia institucional validada participativamente<sup>11</sup>, basada en la evaluación de las oportunidades y amenazas que devienen del contexto general, nivel organizacional y funcional y las capacidades institucionales identificadas, que se plasmará en el diseño de un programa de mejora debidamente presupuestado, cuyo objetivo será potenciar la gestión efectiva y eficiente del territorio en el nivel de gobierno correspondiente. Comprende lo siguiente:

Pauta 4.1. Elaboración de estrategias institucionales para superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el ordenamiento territorial.

Pauta 4.2. Determinación y diseño de programas de mejora y su presupuesto.

### **3.2. Procedimiento técnico y metodológico**

El Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional para el Ordenamiento Territorial, el cual se realiza a través de la aplicación de una metodología que comprende la aplicación de aspectos conceptuales para la evaluación de capacidades institucionales. La metodología permite la generación de información correspondiente a cada una de las pautas técnicas establecidas en la Resolución Ministerial N° 135-2013-MINAM.

---

<sup>11</sup> Es importante que la determinación de las estrategias se realice de manera participativa de manera que sea socializada y validada por la Alta Dirección y su equipo directivo.

### **3.2.1. Consideraciones Técnicas**

Para la aplicación del procedimiento técnico y metodológico se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones técnicas:

- El funcionario o el equipo técnico responsable de la elaboración del Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional, deberá descargar del link <http://geoservidor.minam.gob.pe/geominam/compendio.rar>, lo siguiente:
  - Matriz de recopilación de información secundaria a ser utilizada en el desarrollo de las pautas técnicas establecidas para la elaboración del presente estudio especializado (llenar la matriz N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14).
  - Matriz de Cálculo del índice de capacidad institucional (Cuadro N° 1, 2, 3, 4)

### **3.2.2 Desarrollo de las Pautas Técnicas**

Para la elaboración del Estudio Especializado, deberá desarrollar las Pautas 1, 2, 3 y 4 debiendo completar las matrices, en concordancia a las siguientes pautas, pasos y actividades que se detallan a continuación:

**Pauta 1: Caracterizar el contexto para el ordenamiento territorial:** Comprende el análisis del entorno del nivel de Gobierno Regional o Gobierno Local a fin de conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que determinarán oportunidades y amenazas a sus intervenciones. Asimismo, se debe identificar y analizar los actores sociales que influyen en el servicio de Ordenamiento Territorial.

**Paso 1.1:** *Análisis del contexto político, social, económico, tecnológico, y cultural, evaluando los factores externos a la institución que influyen en el servicio de Ordenamiento Territorial del nivel de gobierno correspondiente.*

**Actividad 1:** Identificar aquellos factores externos al gobierno regional o local, que influyen en la gestión del territorio a través de la aplicación de la Matriz N° 1 del Anexo C, denominada "Análisis y caracterización del contexto político, social, económico, tecnológico y cultural". Debiendo llenar la matriz, identificando aspectos de análisis a nivel político, social, económico, ambiental y cultural, y tecnológico; en ese sentido, se deberá considerar lo siguiente:

- En el componente político, deberá analizar, si el Ordenamiento Territorial:
  - ¿Es un tema priorizado por el nivel de gobierno correspondiente?
  - ¿Existen agendas públicas y/o compromisos políticos firmados por diferentes sectores que incluyen el Ordenamiento Territorial como prioridad?
  - ¿Existen, se han elaborado o están en proyecto políticas regionales en materia de Ordenamiento territorial o relacionadas al mismo?
  - ¿De presentar un Plan de Desarrollo Concertado, éste incluye proyectos de inversión que facilitan el Ordenamiento Territorial y qué prioridad le otorga?

Para cada uno de estas interrogantes, deberá identificar la existencia de acuerdos debiendo marcar con un aspa (“X”) si o no según corresponda, asimismo, en esa misma línea deberá colocar la fecha de elaboración o firma de estos documentos (DD/MM/AA); así como, la fecha de finalización o vigencia (en caso que exista un intervalo de tiempo definido para ello), el nombre del documento que constituye un medio de verificación, el nombre de los representantes de las instituciones presentes en el ámbito de estudio que suscriben compromisos por el OT (partidos políticos, autoridades, instituciones del Estado, empresas, organizaciones de la sociedad civil, frentes ciudadanos, espacios de concertación, gremios u otros); en el espacio de observaciones puede incorporar información complementaria como: metas establecidas vinculadas al Ordenamiento Territorial, indicadores y compromisos más saltantes.

- En el contexto social, deberá caracterizar aspectos socioeconómicos como el índice de desarrollo humano, debiendo colocar la fuente que empleó para obtener la información. Además debe colocar datos globales de población total, detallando el número de pobladores urbanos y rurales, así como la población en pobreza y en pobreza extrema para lo cual deberá considerar información oficial existente. Teniendo en consideración el contexto político, deberá marcar con un aspa según corresponda Si o No, lo siguiente:
  - ¿En los últimos tres años, existen actores sociales o espacios involucrados en ordenamiento territorial, a nivel regional o local?  
Deberá listar los actores y/o espacios de concertación existente, así como aquellos que asumen el liderazgo en el tema de ordenamiento territorial considerados como “impulsores” completando el espacio que recibe la misma denominación, además de colocar como fuente y/o medio de verificación documentos que sustenten su creación y funcionamiento.
  - ¿El tema de ordenamiento territorial se encuentra presente en la agenda pública regional o local?  
Deberá marcar con un aspa según corresponda Si o No, además de colocar como medio de verificación el nombre de aquellos actores que contribuyen en la difusión de las acciones que se desarrollan en materia de ordenamiento territorial. En observaciones se debe colocar aquellos otros temas que ocupan actualmente la agenda pública y quiénes son los impulsores de esa agenda. Asimismo, se debe indicar la fuente de la información de las agendas públicas, establecidas en el ámbito de estudio.
  - Existen conflictos (activos o latentes) en la región o provincia, de acuerdo a la clasificación de conflictos territoriales (activos y latentes) y teniendo en cuenta la información de observatorios oficiales y/o reconocidos, deberá marcar con un aspa Si o No, colocando la fuente de información así como la localización. Asimismo, se debe indicar la fuente de la información sobre conflictos, registradas en el ámbito de estudio.
- En el contexto económico, deberá analizar lo siguiente:
  - ¿El ordenamiento territorial cuenta con asignación presupuestal en los tres últimos años?
  - ¿Existe intervención de programas nacionales u otros que promuevan el ordenamiento territorial?
  - Cuáles son las principales actividades dinamizadores del desarrollo y crecimiento?

Se debe colocar el análisis correspondiente a los tres últimos años, contados a partir del año en que se elabora el presente estudio, debiendo marcar Si o No según corresponda; y, se debe colocar el monto, el tipo de fuente de financiamiento tales como: recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, otros recursos (FONIPREL, Bonos, Canon, Cooperación técnica, otros). Asimismo, se debe colocar el porcentaje de ejecución a la fecha del monto total asignado en caso se hubiera culminado deberá colocar 100%. Entre los medios de verificación colocar el nombre del documento (norma, instrumentos, memoria descriptiva, entre otros) que sustenta la existencia del presupuesto identificado, en cuanto a observaciones deberá colocar aspectos relevantes a la procedencia del financiamiento (nacional o cooperación técnica internacional), para el caso de programas nacionales deberá colocar como observaciones el ámbito de intervención, así como la fuente de la información consignada.

- En el contexto ambiental y cultural, deberá analizar lo siguiente:
  - ¿Existe política ambiental a nivel regional o local, según corresponda?
  - ¿Existe agenda ambiental a nivel regional o local, según corresponda?
  - ¿Existe plan de acción ambiental a nivel regional o local, según corresponda?
  - ¿Existe el sistema gestión ambiental a nivel regional o local, según corresponda?
  - ¿Existe estrategia de diversidad a nivel regional o local según, corresponda?
  - ¿Existe estrategia de cambio climático nivel regional o local, según corresponda?

Los instrumentos de gestión considerados, para la caracterización del contexto ambiental y cultural, deben de contar la información referida a los documentos de aprobación (ordenanzas, resoluciones u otros), las cuales constituyen la fuente sustentatoria de su existencia.

- En el contexto tecnológico, deberá analizar lo siguiente:
  - ¿Existe centros de investigación e innovación tecnológica?
  - ¿Existen acuerdos o convenios nacionales e internacionales que promueven la investigación en materia de ordenamiento territorial?
  - ¿Se hace uso a nivel regional de tecnologías limpias?

Para ambos casos deberá colocar Si o No según corresponda, así como listar los centros existentes, el nombre y la fecha de creación, además debe colocar el nombre del documento que sustenta la existencia del centro identificado como medio de verificación, en observaciones se colocará los principales logros a la fecha en generación de investigaciones en la temática del ordenamiento territorial.

**Paso 1.2:** *Análisis de oportunidades y amenazas, definiendo las oportunidades y amenazas que devienen del contexto externo y que influirán en las acciones para el ordenamiento territorial que realizarán los gobiernos regionales o locales*

*Actividad:* Identificar de qué manera las fortalezas permiten capitalizar oportunidades y minimizar amenazas. Del mismo modo se identifica las debilidades y fortalezas. Se plantea

listar al menos cinco (05) oportunidades y amenazas y cinco (05) fortalezas y debilidades. Para lo cual deberá llenar la Matriz N° 2 del Anexo C, "Identificación y análisis de fortalezas y debilidades en base al análisis y a la identificación de acciones".

**Paso 1.3:** *Identificación de actores y grupos de interés; incluyendo la evaluación cualitativa de su importancia o grado de influencia (poder) así como, determinar su posición respecto al proceso de OT y detectar que tipo, cantidad y calidad de información manejan, determinando sus intereses, inquietudes y expectativas y categorizarlos de acuerdo a su relación con el ordenamiento territorial y determinar su poder relativo. Además comprende la descripción de políticas, programas y acciones que se vienen ejecutando, relacionadas con la gestión del territorio, para establecer estrategias y medidas adecuadas, tomando en cuenta los efectos de las relaciones con los actores sociales, para desarrollar con éxito las acciones hacia el ordenamiento territorial.*

**Actividad:** Identificar los diez actores más importantes (aquellas organizaciones y/o instituciones que más atiende y/o depende la población), que están presentes en el territorio, colocando para ello el nombre que corresponde. Cada uno de estos actores debe ser tipificado de acuerdo a quién representa (Estado, empresa, sociedad civil, otros) para lo cual deberá colocar un aspa en donde corresponda.

Asimismo, se debe colocar el objetivo central y cuál es la importancia que le asigna al ordenamiento territorial, marcando con un aspa en una opción: alta, mediana o baja. Será alta si cuenta con recursos (técnicos, financieros, de relaciones, capacidad de influencia), media si cuenta con solo parte de esos recursos y baja si no cuenta con los mismos. También, debemos identificar qué posición adopta: a favor, neutral o en contra del ordenamiento territorial. Para lo cual deberá completar la Matriz N° 3 del Anexo C.

**Pauta 2: Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución:** Es el análisis de las condiciones actuales y descripción de la forma en que se ha asumido, implementado y avanzado a nivel regional o local en el cumplimiento de las funciones y competencias asignadas en materia de ordenamiento territorial. Para ello, se deberá realizar lo siguiente:

**Paso 2.1:** *Descripción histórica del gobierno regional o local.*

**Actividad 1:** Recopilar y analizar la información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución, en temas referidos al ordenamiento territorial.

Consiste en la recopilación de la historia institucional, requiere investigar y reunir toda la información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución, en lo vinculado a temas referidos a la gestión del territorio. Así también, los instrumentos normativos, técnicos y de gestión que hayan modificado el funcionamiento institucional a lo largo del tiempo y los proyectos y programas y similares con incidencia territorial que se hayan ejecutado.

**Actividad 2:** Elaborar línea de tiempo; consistente en una gráfica donde se presentan los hitos de creación e historia del Gobierno Regional o Gobierno Local. Para lo cual, se organizará la información recopilada en cuatro (04) periodos de tiempo, debiendo priorizar y registrar las normas más importantes vinculadas a la gestión ambiental y al ordenamiento territorial, aprobadas y publicadas en cada periodo por el nivel de gobierno correspondiente. Para el registro de fechas se debe mantener el formato dd/mm/aa. Esto nos dará referencias de la capacidad normativa de la institución. Con esta información se graficará la línea de tiempo, que consiste en una gráfica donde se presentan los hitos más

relevantes e importantes del Gobierno Regional o Gobierno Local en los últimos 10 años. En la memoria descriptiva del presente Estudio Especializado, se requiere una breve reseña de las principales acciones desarrolladas para la formulación de herramientas de gestión ambiental y ordenamiento territorial, en las gestiones de la presidencia regional y/o alcaldía local; para tal fin se empleará la Matriz N° 4.

Actividad 3: Identificación; nivel de avance y lecciones aprendidas de otras intervenciones con incidencia territorial. Adicionalmente, en esta sección se identificarán otras intervenciones con incidencia territorial, registrando localización, nivel de avance y aquellas lecciones aprendidas que existen en torno a su diseño e implementación.

**Paso 2.2:** *Analizar la estructura orgánica y funciones que inciden sobre acciones de ordenamiento territorial. Se deberán desarrollar las siguientes actividades:*

**Actividad 1:** Identificación de las competencias y funciones, correspondientes a las facultades, atribuciones y roles, dentro del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, y otros establecidos en el país, vinculados a la planificación y gestión territorial.

Deberá conocer las competencias y funciones vinculadas al Ordenamiento Territorial en términos de atribuciones y roles dentro de políticas nacionales, así como del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y otros establecidos en el país. Para lo cual deberá revisar el cuadro de matriz de competencias referencial correspondiente al Anexo A.

**Actividad 2:** Analizar la estructura orgánica relevante y los espacios de coordinación, concertación creados, para ello deberá realizar lo siguiente:

**Primero:** Analizar la estructura orgánica; para lo cual deberá completar la Matriz N° 5, de acuerdo a lo siguiente:

- Identificar y listar las principales áreas del nivel de gobierno correspondiente cuyas funciones se vinculan de forma directa o indirecta con el ordenamiento territorial para lo cual deberá revisar y analizar estructura orgánica, el ROF y el MOF.
- Identificar número de personas que conforman el área.
- Identificación del tipo y número de norma de aprobación y fecha para ROF; MOF; CAP; Plan Operativo, Plan de Acción y Plan Estratégico.
- Identificar por cada instancia existente el o los sectores con lo que se vincula para el desarrollo de sus funciones.
- Detallar los principales puntos de agenda para cada instancia identificada.

**Segundo:** Analizar la existencia y la relación en los espacios de concertación coordinación y diálogo creados, deberá realizar lo siguiente:

- Identificar y listar los espacios de coordinación creados y donde participa el nivel de gobierno correspondiente como gestor del Ordenamiento Territorial. Sobre una lista de determinados espacios existentes se identifica su existencia o no en el ámbito de análisis debiendo marcar según corresponda SI o NO con un aspa.
- Identificar y listar los objetivos generales y específicos de los espacios de concertación existentes.
- Identificar y listar los integrantes de cada espacio de concertación existente (autoridades, funcionarios y técnicos, representantes de Sociedad Civil u otros).

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

- Analizar si el espacio está formalmente constituido e institucionalizado y se debe indicar a través de qué documento y la fecha que se formalizó (dd/mm/aa), así como si está actualmente en funcionamiento.
- Identificar y analizar los instrumentos de gestión con los que cuenta el espacio de concertación, con qué recursos financieros cuenta, qué productos o avances ha logrado y quien (o qué organización) conduce y/o lidera el espacio.
- Llenar la Matriz Nº 6 del Anexo C.

*Actividad 3:* Analizar los instrumentos de planificación institucional y territorial. Deberá realizar lo siguiente:

- Recopilar los instrumentos de técnicos, normativos y de gestión vinculados a la planificación territorial así como los medios de verificación que sustenten su existencia y vigencia.
- Analizar los objetivos consignados en los instrumentos técnicos, normativos y de gestión identificados
- Llenar la Matriz Nº 7 del Anexo C, para lo cual deberá marcar con un aspa según corresponda Si o No, la existencia de instrumentos de gestión que facilitan el ordenamiento territorial, debiendo colocar en la siguiente columna el objetivo de cada instrumento identificado, así como la norma de aprobación, la fecha de publicación y marcar según corresponda el estado actual del nivel de implementación (en implementación o en actualización), además del ámbito al que esta priorizado (urbano, rural, ambos).

*Actividad 4:* Indicar y evaluar las acciones desarrolladas en torno a la formulación e implementación de los e instrumentos técnicos y operativos que orientan el desarrollo de acciones, estrategias y mecanismos de difusión y comunicación del proceso de ordenamiento territorial. Para lo cual deberá emplear la Matriz Nº 8, debiendo completar lo correspondientes a las condiciones del proceso de difusión y comunicación así como los instrumentos diseñados y nivel de implementación.

- Para llenar la Matriz Nº 8 del Anexo C, en cuanto a procesos /instrumentos, deberá marcar con un aspa según corresponda Si o No, la existencia de los instrumentos de gestión indicados, debiendo colocar además el nombre de la instancia del gobierno regional o local encargado de la implementación.

*Actividad 5:* Analizar la articulación existente para la toma de decisiones y la focalización de proyectos y programas, tanto a nivel del gobierno correspondiente, como con los organismos e iniciativas de nivel superior, incluyendo la articulación de procesos e información con los posibles usuarios de la misma. Esta actividad, no cuenta con una matriz, por lo que debe ser desarrollada en memoria descriptiva.

- Identificar los procedimientos y/o mecanismos empleados para la toma de decisiones en materia de ordenamiento territorial.
- Analizar las demandas de normativa regional o local en materia de ordenamiento territorial.
- Diagnóstico de las capacidades para la formulación de iniciativas técnicas, normativas y administrativas.

*Actividad 6:* Analizar procesos y mecanismos empleados en la difusión y comunicación de las actividades desarrolladas por el nivel de gobierno correspondiente. Matriz Nº 8. Instrumentos, procesos y mecanismos de difusión y comunicación Para el desarrollo de esta

actividad corresponde el análisis situación de los medios de comunicación existentes y que frecuentemente se emplean en el proceso de ordenamiento territorial (radio, televisión, diarios nacionales, diarios, regionales o locales, redes sociales, entre; otros). Así mismo deberá analizar las características de los mecanismos y materiales de difusión empleados en el proceso de ordenamiento territorial. Debiendo en ambos casos realizar lo siguiente:

- Precisar la formulación (SI o NO) de un plan de comunicaciones, en memoria descriptiva indicar, si cuenta con un documento de aprobación, describir su proceso de formulación y los impactos más importantes logrados con el mencionado plan.
- Realizar un inventario de los medios de comunicación existentes en el ámbito de estudio, si es usado o no, así como identificar los de mayor audiencia. Se indica también, el uso de redes sociales. De existir otros medios de comunicación, indicar en memorias descriptivas.
- Describir, el uso o no de materiales de difusión, la frecuencia de utilización así como el sistema utilizado para la medición de efectividad.

**Pauta 3: Analizar los recursos institucionales:** Comprende el análisis de los recursos materiales e inmateriales que dispone el Gobierno Regional o local que faciliten el desarrollo de acciones hacia el ordenamiento territorial, en base al procedimiento establecido por el Ministerio del Ambiente. Para lo cual deberá realizar lo siguiente:

**Paso 3.1: Recursos financieros, debiendo analizar:** Consiste en analizar la disponibilidad y uso de los recursos financieros durante los últimos 5 años, precisando la fuente y categoría de gasto, partiendo de un análisis general a específico. Asimismo, se deberá analizar la ejecución financiera de proyectos de inversión pública. En este paso se requiere, identificar y listar las actividades, programas y proyectos, incluyendo proyectos especiales de los últimos 5 años, incluyendo los 3 proyectos de mayor envergadura (por ámbito territorial, finalidad o por monto presupuestal); área responsable (gerencia, sub gerencia u otra unidad orgánica); objetivos principales, ámbito geográfico (provincia, distrito, comunidad) según corresponda; beneficiarios; monto total de presupuesto así como las fuentes diversas de financiamiento, según corresponda. La Matriz N° 9 del Anexo C, permite indicar 4 fuentes de financiamiento además de identificar el estado actual de proyecto: formulado, en ejecución, en proceso de cierre y ejecutado.

**Paso 3.2: Talento humano, identifica las características, perfil profesional y capacidades del personal asignado, de acuerdo a los diferentes regímenes de contratación específica la asignación de tiempo para desarrollar acciones hacia el ordenamiento territorial y el promedio de permanencia del personal.**

Para lo cual deberá identificar:

- Las unidades orgánicas del gobierno regional o local cuyas funciones están vinculadas de forma directa o indirecta al ordenamiento territorial.
- Caracterizar el perfil profesional y las capacidades del personal asignado, de acuerdo a los diferentes regímenes de contratación, detallando la asignación de tiempo para desarrollar acciones para el ordenamiento territorial y el promedio de permanencia del personal. Incluye además el análisis de todas las unidades orgánicas del Gobierno Regional o Local. Se identifica el número de trabajadores diferenciando entre profesionales, técnicos, administrativos y según régimen laboral, es decir, personal nombrado, personal CAS, consultores y quienes laboran bajo orden de servicio, para cada una de las instancias identificadas.
- Llenar la Matriz N° 10, del Anexo C.

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

- De todas las instancias del gobierno regional o local identificadas, deberá seleccionar aquella o aquellas que cuentan con funciones y competencias asignadas en ordenamiento territorial.
- Identificar el perfil de los profesionales o técnicos con los que cuentan y que desarrollan funciones vinculadas al ordenamiento territorial o que podrían participar desarrollar en un futuro en el desarrollo del proceso de Ordenamiento Territorial.
- Analizar características y condiciones de los profesionales y técnicos existente.
- Llenar la Matriz N° 11 del Anexo C

**Paso 3.3:** *Recursos físicos, implica evaluar la existencia y estado del local, mobiliario, equipos y similares disponibles para realizar acciones hacia el ordenamiento territorial en el nivel de gobierno correspondiente.*

Se debe evaluar la existencia y estado del local, mobiliario, equipos y similares disponibles para realizar acciones hacia el ordenamiento territorial en el nivel de gobierno correspondiente. En el estado actual, los bienes o inmuebles pueden ser clasificados como bueno, regulares o malos; asimismo, indicar la condición de propiedad. Si existiera más de un local se consignará el área para cada uno. Matriz N° 12 del Anexo C.

**Paso 3.4:** *Tecnologías de la información y comunicaciones, comprende la identificación del equipamiento informático y de comunicaciones, licencias de software, sistemas de información y bases de datos, de carácter operativo asignadas para el desarrollo de las competencias relacionadas a la gestión del territorio.*

Para ello se debe identificar y caracterizar el equipamiento informático y de comunicaciones, licencias de software, sistemas de información y bases de datos, de carácter operativo asignadas para el desarrollo de las competencias relacionadas a la gestión del territorio. Igual que los bienes físicos se evalúan en función de su estado actual y condición. Completar la Matriz N° 12 del Anexo C.

**Paso 3.5:** *Infraestructura de datos espaciales, analizará las condiciones de intercambio, producción, uso y acceso a los datos georeferenciados. Considerará el análisis de: políticas, datos e información espacial, estándares tanto de producción como de intercambio, organizaciones, recursos humanos, recursos tecnológicos, procesos de producción de datos espaciales vigentes, normatividad.*

Para lo cual deberá:

- En la matriz correspondiente señalar las condiciones en las que se realiza servicio de ordenamiento territorial en cuanto al mobiliario, describiendo el estado actual del mismo así como su condición de tenencia.
- Asimismo, se informará sobre la tecnología de la información y comunicaciones en cuanto a los equipos informáticos, describiendo el estado actual del mismo así como su condición de tenencia.
- Sobre la información de software especializado, de igual manera se requiere describir el estado actual del mismo así como su condición de tenencia.
- En cuanto a sistemas de información, se requiere describir el estado actual del mismo así como su condición de tenencia.
- La información del tipo de base de datos utilizados, se requiere describir el estado actual del mismo así como su condición de tenencia.
- El análisis de la información cartográfica, se requiere describir el estado actual del mismo así como su condición de calidad.

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

- Por último, sobre la información producida tipo planes nacionales, locales, estudios de los sectores del Estado, boletines institucionales privados, estudios de caso, monografías, artículos científicos, tesis de investigación y otros se requiere conocer la fecha y si esta en uso o no.
- Para el análisis de lo indicado deberá llenar la Matriz N° 12.

**Paso 3.6:** *Procesos y procedimientos, para lo cual deberá inventariar la existencia de directivas, procesos y procedimientos, protocolos elaborados en materia de gestión ambiental, ordenamiento territorial y procedimientos que tengan que ver con la intervención territorial propiamente dicha, precisando su descripción, objetivo, documento de aprobación, condición (en elaboración, en revisión, en proceso de aprobación o aprobada, fecha de aprobación etc.).*

Para ello se debe completar la Matriz N° 13 del anexo C y tener en cuenta lo siguiente:

- La información a ser consignada gira en torno a las atribuciones, flujo del proceso, sub proceso, gravedad y estrategias propuestas.
- La columna referida a las Atribuciones, establece la necesidad de información sobre Normatividad y Regulación, Planeamiento, Administración y Ejecución, Supervisión y Evaluación.
- En cuanto a los Flujos de proceso sobre Normatividad y Regulación, se identifican los procesos para “Formular y aprobar políticas de ordenamiento territorial” así como para “Proponer y aprobar normas, procedimientos y otros instrumentos para la gestión del ordenamiento territorial”
- En la tarea para la Administración y Ejecución, se requiere conocer los mecanismos de coordinación, articulación, cooperación y otros para la implementación de políticas de ordenamiento territorial; las acciones de asistencia técnica, sensibilización y capacitación para la implementación, desarrollo y control de la política de ordenamiento territorial, en los 3 niveles de gobierno; la gestión de la Zonificación Ecológica y Económica; las alianzas para los fines del ordenamiento territorial; los procesos para la difusión de las normas, lineamientos, metodologías, directivas, herramientas, procedimientos y otros instrumentos de gestión de ordenamiento territorial, así como; las acciones para fiscalizar, sancionar y denunciar penalmente, según corresponda, el incumplimiento de obligaciones relacionadas con el ordenamiento territorial.
- En lo referido a la Supervisión y Evaluación, se requiere detalle de los esfuerzos institucionales para la supervisión del cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial y sobre la evaluación de dicha información.
- Se pueden identificar para cada proceso más de un procedimiento. Incluir los más importantes.

**Paso 3.7:** *Recursos intangibles; instrumentos técnicos, de gestión (ROF, MOF, CAP), normativas y otros, para lo cual deberá:*

Comprende la identificación, descripción y registro de estudios, consultorías, instrumentos técnicos y similares realizados, en materias asociadas al ordenamiento territorial, precisando la fecha de realización, el objetivo, la fuente de financiamiento precisando su ubicación en el acervo digital y físico en la institución. *En el caso de este ítem, en tanto ha sido abordado en diferentes pautas se ha visto por conveniente no desarrollarlo.*

**Pauta 4: Determinar estrategias institucionales y programas para su mejora:** Comprende la determinación de una estrategia institucional validada participativamente, basada en la evaluación de las oportunidades y amenazas que devienen del contexto general, nivel

organizacional y funcional y las capacidades institucionales identificadas, que se plasmará en el diseño de un programa de mejora debidamente presupuestado, cuyo objetivo será potenciar la gestión adecuada del territorio en el nivel de gobierno correspondiente, para lo cual deberá:

**Paso 4.1:** *Elaboración de estrategias institucionales para superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el ordenamiento territorial.*

*Actividad 1:* Analizar la matriz referencial de competencias Anexo A.

*Actividad 2:* Analizar el Cuadro Nº 1, correspondiente a las capacidades mínimas para el ordenamiento territorial respecto a:

*Actividad 3:* Completar el Cuadro Nº 2 correspondiente a las competencias o desempeños individuales, se aplicará por cada uno de los trabajadores del área responsable de implementación del proceso de Ordenamiento Territorial, teniendo en consideración el Cuadro Nº 1 de capacidades para el ordenamiento territorial. Cabe mencionar que esta actividad permitirá y facilitará conocer el tipo de apoyo necesario que se requiere para el desarrollo de sus funciones, incluyendo la identificación de aspectos vinculados a los conocimientos, habilidades y actitudes.

Se considera que un desempeño es *“el logro o resultado de actividades o acciones realizadas. En particular en el contexto de políticas públicas se refiere tanto al logro o resultado de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población, como respecto de acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno”*<sup>12</sup>. Los desempeños priorizados han sido asociados a las pautas establecidas en el estudio a fin de facilitar su medición. Serán recogidos por auto evaluación por la propia área vinculada al Ordenamiento Territorial como una práctica de gestión interna siendo recomendable ser contrastada con la opinión de otras áreas. La ventaja de esta medición es que ordena la información existente y precisa sus limitaciones además que contribuye a generar mejoras inmediatas, dependiendo del nivel de compromisos de las personas responsables del área. El modelo de medición incluye que a cada desempeño o variable se le asigne un puntaje. Esta asignación está asociada al nivel de cumplimiento o avance logrado. En base a ello se han establecido puntajes mínimos y máximos. Los puntajes van de 5 en 5 y del 0 al 20.

Esta actividad nos permitirá identificar a partir de las funciones establecidas para el nivel regional y/o provincial según corresponde, aquellas que son desarrolladas por cada uno de los trabajadores vinculados al Ordenamiento Territorial. No se hace en función del MOF o ROF para evitar detalles que no son necesarios para la medición de la capacidad institucional. Esta medición no pretende ser una evaluación, servirá para que cada una de las personas vinculadas al OT, identifiquen el tipo de apoyo necesario para el desarrollo de sus funciones. Se incluyen aspectos vinculados a los conocimientos, habilidades y actitudes y a partir de ellas se pide se listen las actividades que se desarrollan así como las tareas.

En caso de existir indicadores de desempeño definidos, estos deben ser registrados. Para cada tarea, se deberá registrar su frecuencia (semanal, mensual, semestral), importancia (baja, mediana, alta, muy alta) y dificultad (diaria, baja, mediana, alta y muy alta). Luego se

<sup>12</sup> Evaluación de programas. Notas técnicas. Marcela Guzmán, ILPES, 2007

solicita que cada trabajador identifique aspectos críticos o dificultades o necesidades que puedan plantearse durante su ejecución así como propuestas de solución (capacitación, apoyo técnico, precisar funciones, mejorar normas y procedimientos u otra(s)). El listado de propuestas es lo que cada trabajador debería entregar como insumo para la elaboración del Plan de trabajo post estudio.

**Actividad 4:** Calcular el índice de capacidad institucional actual, para lo cual deberá llenar el Cuadro N° 4, que permite identificar la capacidad existente en el gobierno regional o local, para lo cual se analiza la información generada a partir del desarrollo de cada pauta, teniendo en cuenta que se deberá asignar puntajes a cada pauta. Cabe mencionar que los puntajes no son arbitrarios y responden a criterios como:

- Grado en que la pauta está vinculada con las condiciones necesarias para impulsar el Ordenamiento Territorial.
- Grado en que la pauta está vinculada a las acciones que se vienen desarrollando para mejorar las condiciones necesarias para el Ordenamiento Territorial.
- Grado en que se vinculan con acciones concretas, no sólo con los procesos de planificación.

El cálculo del índice de capacidad institucional, es expresado en porcentaje y deberá considerar los siguientes puntajes a cada pauta:

Cálculo del Índice de Capacidad Institucional

PAUTA	PESOS ASIGNADOS
Pauta 1: Caracterizar el contexto para el ordenamiento territorial.	15%
Pauta 2: Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución.	20%
Pauta 3: Analizar los recursos institucionales.	35%
Pauta 4: Determinar estrategias institucionales y programas para su mejora.	30%

Elaboración: Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

Fuente: Propia

Asimismo, deberá considerar que el peso mayor está concentrado en el análisis de los recursos institucionales, esto incluye todos los aspectos que expresan la voluntad del gobierno regional o municipalidad por priorizar el tema así como por asignar recursos humanos, financieros, logísticos para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las políticas de ordenamiento territorial. La segunda pauta con mayor peso está vinculada a las estrategias institucionales y programas de mejora pues incluye las medidas tomadas a partir de la identificación de aspectos críticos que ya estén en marcha o que se elaboren a partir del inventario de recojo de información propuesto en este o en otros estudios.

**Actividad 5:** Identificar la brecha de capacidad institucional (CI), sobre la base del puntaje alcanzado por la organización en cuanto al índice de capacidad institucional, se identificará la brecha de capacidad institucional, es decir la diferencia entre la capacidad esperada y la capacidad actual. Los puntajes han sido organizados en una lógica de semáforos. Donde menos de 50 puntos corresponde a capacidades insuficientes, entre 50 y 70 puntos corresponden a capacidades medianas, y más de 70 puntos constituyen capacidades suficientes.

	Menos de 50 = Capacidades no suficientes
	Entre 50 Y 70 = Capacidades medianas
	Más de 70 = Capacidades suficientes

La capacidad esperada si bien es algo no construido desde la DGOT, se considera que es la obtención del máximo puntaje en cada una de las variables establecidas en las Pautas. Estas variables serían como los mínimos a lograr para un desempeño adecuado que promueva e impulse el ordenamiento territorial en una región o provincia. Respecto a los resultados, las capacidades no suficientes y las capacidades medianas indican que se requiere tomar al interior de la institución, medidas de mejora urgentes, además de apoyo y asistencia técnica de otras instancias como la DGOT para mejorarlas. En ambos casos es bien importante identificar en qué nivel o en que Pauta se encuentra los mayores déficits. La ventaja del instrumento es que permite identificar el ítem que requiere ser mejorado. Como todo instrumento, refleja la situación particular de la organización en un determinado momento y contexto. Los resultados pueden ser mejorados si se toman acciones inmediatas de ahí la importancia de reflejar de manera más cercana la situación de cada organización.

*Actividad 6:* Identificar estrategias institucionales validadas participativamente, basada en la evaluación de las oportunidades y amenazas concordantes al contexto general, nivel organizacional, funcional y las capacidades institucionales identificadas a partir de la información generada en los ítem anteriores. Deberá llenar la Matriz N° 14.

Para el llenado de la Matriz N° 14, debe completar la información correspondiente a la identificación de estrategias institucionales que se colocarían a manera de propuesta, debiendo para ellos identificar aquellas que permitirían superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el ordenamiento territorial, así como aquellas que identifican programas y presupuesto.

### 3.3. Actividades realizadas

Composición y organización del equipo encargado, corresponde el detalle de la composición y organización de profesionales a cargo de la elaboración del estudio especializado.

Cuadro 2 – Creaciones Político Administrativas a Nivel Provincial, del Departamento de Cajamarca					
N°	Nombres y Apellidos	Formación profesional	Experiencia	Función	Área o instancia
1	Alicia Quispe Mogollón	Ing. Geógrafa	ZEE-OT/ Estudios Especializados	Coordinadora del proceso ZEE-OT	SGAT
	Andrés Alberto Gavidia Estrada	Abogado	ZEE-OT/ Estudios Especializados	Especialista Legal	SGAT
2	Jesús Renato Ruiz Jáuregui	Economista	Estudios Especializados	Consultor para el EE	SGAT
3	Jorge Paredes Vásquez	Economista	Plan de Desarrollo Concertado e Institucional	Especialista en Planificación Regional	Sub Gcia. Planificación
4	Hugo Reyna Goicochea	Sociólogo	Plan de Desarrollo Concertado e	Especialista en Desarrollo	Sub Gcia. Desarrollo

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

			Institucional	Institucional	Institucional
5	Esteban Escalante Solano	Antropólogo	Estudios Especializados	Consultor para el EE	SGAT
6	Álvaro Vílchez Escamilo	Ing. Geógrafo	Demarcación Territorial	Especialista en Demarcación Territorial	SGAT
7	Lady Zuta Jiménez	Economista	Estudios Especializados	Especialista en Sistema Económico y Administrativo	SGAT

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

CUARTA VERSIÓN

**Estudio Especializado de Análisis de la Capacidad Institucional**

**Plan de Trabajo:** describimos las principales actividades realizadas, las cuales están de acuerdo al procedimiento técnico y metodológico que ha detallado, así como los tiempos asignados para la ejecución de cada una de las actividades realizadas, y las estrategias implementadas para la elaboración del estudio especializado.

Cuadro 3 – Plan de Trabajo del Estudio Especializado del Análisis de la Capacidad Institucional																																							
N°	Actividad	2013					2014					2015					2016																						
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A		
1	Reunión en LIMA con la DGOT para coordinación de Asistencias Técnicas	■																																					
2	Conformación del equipo técnico responsable del EE por el GRCAJ		■																																				
3	Reuniones para el llenado de matrices			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Asistencias técnicas del MINAM en Cajamarca			■																																			
5	Remisión de las matrices para revisión					■																																	
6	Remisión por parte del MINAM de información complementaria																																						
7	Trabajo de gabinete para elaboración del EE		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
8	Remisión de la 1era versión del EE Capacidad Institucional																																						
9	Revisión por parte del MINAM de la 1era versión del EE																																						
10	Recepción de observaciones del MINAM																																						
11	Levantamiento de observaciones																																						
12	Publicación de la RM N° 159-2015-MINAM																																						
13	Adecuación del EE a la RM N° 159-2015-MINAM																																						
14	Remisión de la 2da versión del EE Capacidad Institucional																																						

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos, analizando la información generada de acuerdo a metodología establecida en fa RM N° 135--20 13-MINAM, "Gula Metodológica para la elaboración de los instrumentos técnicos sustentatorios para el ordenamiento territorial"; corresponde al Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional.

### PAUTA 1. CARACTERIZAR EL CONTEXTO PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL.

Lo que dice la norma sobre esta Pauta Técnica:

" Comprende el análisis del entorno del nivel de Gobierno Regional o Gobierno Local a fin de conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que determinarán oportunidades y amenazas a sus intervenciones. Asimismo, se debe identificar y analizar los actores sociales que influyen en el servicio de Ordenamiento Territorial. "

#### **1.1. Análisis del contexto político, social, económico, tecnológico, y cultural, evaluando los factores externos a la institución que influyen en el servicio de Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional Cajamarca.**

La caracterización del contexto para el Ordenamiento Territorial se realizó a varios niveles: *político, social, económico y ambiental y cultural.*

##### **1.1.1. Nivel Político**

El Ordenamiento Territorial es un tema priorizado a nivel regional, tal como da cuenta la aprobación de la O.R. N° 012-2005-GR.CAJ-CR el 19 de Julio de 2005, mediante la cual se declara de Interés regional el Proceso de Ordenamiento Territorial.

El OT es un instrumento que ocupa un lugar importante en la agenda del Gobierno Regional, toda vez que ha sido declarado de interés regional. Además, la temática ZEE-OT ha sido incorporada en procesos importantes del contexto político-institucional. Esto se hace evidente al revisar el PEI y las Políticas Públicas y Estrategias del GRCAJ.

Asimismo, se puede apreciar que la temática del Ordenamiento Territorial ha sido incluida en distintos documentos que dan cuenta de su relevancia en el marco político-institucional del GRCAJ:

- *Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca 2012-2015.* En este documento la temática de la ZEE-OT es incorporada a nivel de Objetivos Estratégicos Generales, Estrategias de los Objetivos Parciales y Estratégicos Generales, Programas Priorizados en el Plan Regional Concertado Cajamarca al 2021, y Programación Multianual de Inversiones, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro 4- Incorporación de la temática ZEE-OT en el PEI Cajamarca 2012-2015</b>	
<b>En Objetivos Estratégicos Generales</b>	
Objetivo III. El Gobierno Regional Cajamarca gestiona y promueve en los actores públicos y privados el uso, la ocupación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad del territorio bajo el enfoque de cuenca en concordancia con <b>la ZEE</b> .	
<b>En las Estrategias de los Objetivos Estratégicos Generales (OEG)</b>	
<i>OEG I:</i> La población del departamento de Cajamarca, principalmente en condición de pobreza y vulnerabilidad, accede a servicios sociales básicos de calidad e igualdad de oportunidades.	<i>Estrategia:</i> 1.1.1. Ampliación de recursos y propuestas metodológicas de innovación educativa acordes con las demandas territoriales, con participación multisectorial. (*)
<i>OEG II:</i> Productores rurales y agentes económicos, impulsados por el Gobierno Regional Cajamarca, desarrollan competitivamente una estructura productiva diversificada y sostenible, organizados y articulados al mercado en forma sostenible.	<i>Estrategias:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.3. Propiciar programas integrales para promover y/o ejecutar inversiones departamentales que impulsen el desarrollo productivo en concordancia con la propuesta de ZEE y OT y la Estrategia Departamental de Biodiversidad (EDB) principalmente en áreas de cabeceras de cuencas.</li> <li>2.3.1. Priorizar inversiones para una adecuada y eficiente integración vial de las estrategias del Plan Vial Regional y de acuerdo con las políticas de ordenamiento territorial.</li> </ul>
<i>OEG III:</i> El Gobierno Regional Cajamarca gestiona y promueve en los actores públicos y privados el uso, la ocupación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad del territorio bajo el enfoque de cuenca en concordancia con la ZEE.	<i>Estrategias:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Promover la gestión integral del agua y el suelo bajo una visión y un enfoque de cuencas.</li> <li>3.1.3. Impulsar procesos de planificación y gestión territorial con base en la ZEE y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) departamental.</li> </ul>
<b>En los Programas Priorizados en el Plan Regional Concertado Cajamarca Al 2021 (*)</b>	
6.2. Eje de Desarrollo Económico: - Conectividad territorial para el desarrollo.	
6.3. Eje de Desarrollo Ambiental: - Gestión sostenible del territorio.	
<b>En las Políticas de Inversión contempladas en la Programación Multianual de Inversiones</b>	
c) Eje Gestión: Recursos Naturales y Medio Ambiente: Proceso de ZEE-POT.	

(\*) Si bien no se hace explícita la temática ZEE-OT, se incorpora el enfoque territorial en el diseño de la estrategia o programa.

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

- *Políticas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca para el periodo 2011-2014.* Documento aprobado el 06 de Mayo de 2011 mediante la Ordenanza Regional N° 273-2011-GR-CAJ/P<sup>13</sup>. En este documento la temática de ZEE-OT es incorporada en los siguientes puntos:

<sup>13</sup> Ordenanza firmada por la Presidencia Regional, Consejo Regional Gerencias y las Direcciones Regionales

Cuadro 5 - Incorporación de la temática ZEE-OT las Políticas y Estrategias del GRCAJ
<b>Política B8: Mejoramiento de la conectividad y articulación vial regional y las telecomunicaciones.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia B.8.49.: Priorizar inversiones para una adecuada y eficiente integración vial, operativizando las estrategias del Plan Vial Regional y respondiendo a las políticas de ordenamiento territorial</li> </ul>
<b>Política C.15: Ordenamiento Territorial para la sostenibilidad del desarrollo regional.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia C.15.96.: Aplicar la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) como herramienta de apoyo en la planificación regional y como base para el proceso de Ordenamiento Territorial regional.</li> <li>• Estrategia C.15.97.: Formular, instrumentar e implementar el Plan De Ordenamiento Territorial Regional como instrumento para orientar el desarrollo sostenible.</li> <li>• Estrategia C.15.98.: Promover procesos de ZEE y ordenamiento territorial en ámbitos locales.</li> <li>• Estrategia C.15.99.: Diseñar e implementar el Sistema de Información Territorial como soporte a la gestión del desarrollo regional y local.</li> <li>• Estrategia C.15.100.: Redefinir relación gobierno regional - sector minero para garantizar responsabilidad ambiental.</li> </ul>

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

- *Nuevo Modelo de Desarrollo Políticas Publicas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca periodo 2015-2018.* Documento aprobado el 03 de Junio de 2015 mediante la Ordenanza Regional N° 005-2015-GR.CAJ-CR. En este documento la temática de ZEE-OT es incorporada en los siguientes puntos:

Cuadro 6 - Incorporación de la temática ZEE-OT las Políticas y Estrategias del GRCAJ
<b>Política 3.1. Implementar el Ordenamiento Territorial para la Gestión Sostenible del territorio en el marco del Nuevo Modelo de Desarrollo.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia 3.2.1 Constituir e implementar la Autoridad Regional Ambiental con los instrumentos de gestión Territorial y Ambiental.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Autoridad Regional Ambiental implementada y funcionando.</li> <li>• Indicador: Sistema Integral de Información y Comunicación Territorial implementado</li> </ul> </li> </ul>

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Por lo tanto analizando el PEI y en relación a la ZEE-OT ocupa un lugar relevante, el cual da entender que es un tema priorizado por el Gobierno Regional Cajamarca, ya que esta se encuentra incluida a nivel de Objetivos Estratégicos y Objetivos Generales.

Asimismo, es abordada desde múltiples dimensiones: aparece como un instrumento que guía el desarrollo económico-productivo de forma articulada a la sostenibilidad ambiental; también figura como orientador de las inversiones las inversiones para la integración vial; y asociado al enfoque de cuencas para incidir en la sostenibilidad de los recursos naturales y la biodiversidad del territorio.

En el documento de Políticas Públicas y Estrategias del GRCAJ aparece a nivel de Políticas y de Estrategias, como instrumento orientador del desarrollo sostenible y de la articulación vial, respectivamente. Así, en conclusión, la ZEE-OT se constituye en un instrumento para la gestión integral del territorio, y que permite abordar este objetivo abarcando varias de sus aristas.

### **1.1.2. Nivel Social**

#### Indicadores de desarrollo

Se parte de un contexto social donde los indicadores de desarrollo expresan altos índices de pobreza y bajos índices de Desarrollo Humano y de Densidad del Estado. Entre otros aspectos,

esto nos muestra que los retos de promover el desarrollo y de mejorar la capacidad del Estado para el ofrecimiento de servicios públicos a la ciudadanía aparecen simultáneamente. Asimismo, se anotan una serie de conflictos sociales suscitados principalmente por desencuentros socio-políticos en torno a asuntos medio ambientales.

El departamento de Cajamarca al año 2015 cuenta con una población de 1'529,755 habitantes<sup>14</sup>, de los cuales 531,851 (35%) son considerados urbanos y 997,904 (65%) rurales. La población en situación de pobreza representa el 49.07%, y la que se encuentra en situación de Pobreza Extrema representa el 19.4%. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) calculado para el departamento es de 0.3773, lo que la ubica en el puesto 20 a nivel nacional (PNUD: 2014). Por último, el Índice de Densidad Estatal<sup>15</sup> es de 0.6215, lo cual la ubica en el puesto 22 a nivel nacional (PNUD: 2013).

#### Actores del proceso participativo de la ZEE

El proceso de la ZEE-OT, por su parte, ha sido eminentemente participativo, lo que da cuenta de la amplitud de su convocatoria entre los actores sociales. En este contexto, se analiza la CTR, la cual es el principal espacio de concertación del proceso. Vemos que la participación en este espacio ha sido sumamente amplia y diversa, incorporando varios tipos de actores públicos o de sociedad civil. Se constata además que se contó con un grupo de entidades que asumieron la tarea de impulsar el espacio y de colaborar institucionalmente con el proceso. Esta diversidad de formas de participar, no sólo mediante la asistencia sino también mediante la colaboración directa con el impulso al proceso, ha sido de gran utilidad para darle dinamismo y sostenibilidad al mismo.

El proceso de la ZEE ha sido particularmente interactivo, involucrando a alrededor de 60 participantes en la Comisión Técnica Regional de ZEE-OT (CTR), entre actores públicos, privados y espacios de concertación (Ver Cuadro 2).

<b>Cuadro 7 - Integrantes de la Comisión Técnica Regional de Zonificación Ecológica y Económica - Ordenamiento Territorial de Cajamarca - CTR<sup>16</sup></b>	
<b>Tipo de Actor</b>	<b>Actores</b>
Gobierno Regional de Cajamarca:	Presidencia Regional, Consejo Regional, Gerencia Sub Regional de Chota, Gerencia Sub Regional de Cutervo, Gerencia Sub Regional de Jaén
Municipalidades Provinciales:	Municipalidades Provinciales de las 13 provincias de Cajamarca.
Instituciones científicas:	INIA - Estación Experimental Baños del Inca, Consejo Regional de Ciencia, Innovación y Tecnológica e Investigación – CORECITI

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de población Urbana y Rural por Sexo y Edades Quinquenales, Según Departamento, 2000-2015. Boletín Especial N° 19.

<sup>15</sup> El Índice de Densidad del Estado (IDE) es una forma de tener una aproximación cuantitativa a la Densidad del Estado en un ámbito territorial determinado. "La densidad [del Estado] no es sinónimo de tamaño del Estado, sino de las capacidades reales que tiene para cumplir con los fines en relación al desarrollo humano. Por ello, la densidad es atributo de un Estado para suministrar aquellos elementos, bienes o servicios útiles o funcionales para el desarrollo humano (PNUD, 2009. Pág. 29". El IDE está compuesto por los siguientes indicadores: Población con acta nacimiento o DNI, Médicos por cada 10,000 habitantes, Tasa de asistencia a Secundaria (Pob. 12 a 16 años), Viviendas con agua y desagüe, Viviendas electrificadas.

<sup>16</sup> De acuerdo a la O.R. N° 006-2012-GR.CAJ-CR, Ordenanza que modifica la OR N° 012-2010-GR.CAJ-CR, con la finalidad de ampliar los integrantes de Comisión Técnica Regional para el Proceso de Ordenamiento Territorial.

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

Universidades:	Universidad Nacional de Cajamarca – UNC, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo – UPAGU,
Sectores y niveles de gobierno:	Direcciones Regionales de Agricultura, Comercio Exterior y Turismo, Cultura, Defensa Nacional, Educación, Energía y Minas, Producción, Salud, Trabajo y Promoción del Empleo, Transportes y Comunicaciones, Vivienda, Construcción y Saneamiento.  Administración Técnica Forestal y Fauna Silvestre – ATFFS, Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología – SENAMHI Cajamarca, Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI, Autoridad Administrativa del Agua VI Marañón – AAA VI, Dirección Regional del Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural, Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI Cajamarca.
Organizaciones de los Pueblos Indígenas:	Organización Fronteriza Awajun de Cajamarca – ORFAC, Organización Regional Awajun de San Ignacio Sede Central Los Naranjos – ORASI.
Empresa Privada:	Cámara de Comercio, Grupo Norte, Asociación de Micro y Pequeños Empresarios de Cajamarca –AMIPEC, Sector Minero, Turismo y Servicios - Cajamarca
Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y Cooperación Técnica Internacional:	CIPDER, GRUFIDES, CEDEPAS Norte, CARE, Programa de Desarrollo Rural Sostenible – PDRS GIZ, ASOCIACIÓN LOS ANDES – CAJAMARCA (ALAC), Representante de La Cooperación Técnica Internacional
Plataformas de Concertación:	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP), Red de Municipalidades (REMUR Cajamarca), Consejo Regional de la Juventud (COREJU), Consejo Regional De La Mujer (COREMU), Convención Nacional de Agro Peruano (CONVEAGRO), Federación Regional de Rondas Campesinas y Urbanas de la Región Cajamarca.
Organizaciones Productivas Agrarias:	Cooperativa del Corredor Económico Crisnejas, Corporación de Productores Agropecuarios Alto Marañón SAC –JAÉN, Consejo Regional de la Tara- (CORETARA).
Colegios Profesionales:	Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, Colegio de Economistas
Proyectos Especiales:	Proyecto Especial Jequetepeque Zaña (PEJEZA), Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB), Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT).

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Entre estos, el principal impulso vino por parte de la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial y de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, con el apoyo del Grupo Técnico de ZEE-OT de la CAR (integrada por representantes de la ONGs y especialistas de la Cooperación Técnica Alemana, quienes pasaron más adelante a conformar la Comisión Consultiva).

### Presencia de la ZEE-OT en la Agenda Pública Regional

En este contexto es que se desarrolla el proceso social de la ZEE-OT. Su presencia en la Agenda Pública ha sido importante, lo cual se deriva de su incorporación en procesos de concertación para el desarrollo en el Departamento. Así, en el PDRC 2021 la ZEE-OT aparece como instrumento orientador del desarrollo económico, de la articulación de cadenas productivas, y de la gestión ambiental. En los Acuerdos de Gobernabilidad aparece en ejes similares, agregándose que constituye un instrumento participativo que coadyuva a fortalecer la institucionalidad ciudadana. Por último, el tema también aparece en los últimos Planes de Gobierno de las agrupaciones políticas ganadoras en las Elecciones Regionales (APRA 2003-

2006, Fuerza Social 2007-2010, MAS 2011-2014 y MAS 2015-2018), asociado principalmente a la gestión de la sostenibilidad medioambiental. Entonces, a excepción de estos últimos documentos, la ZEE-OT aparece otra vez como un instrumento que permite abordar el desarrollo regional desde las múltiples dimensiones del mismo en el territorio.

La temática de la ZEE-OT se ha encontrado presente en la agenda pública regional. Esto se evidencia a través de su inserción en diversos procesos de concertación de relevancia regional<sup>17</sup>.

- *Plan de Desarrollo Regional Concertado. Cajamarca 2021 (PDR 2021)*. Documento que fue aprobado el 12 de noviembre de 2010 mediante O.R. N° 016-2010-GRCAJ-CR. Este documento ha sido suscrito por actores del sector público y la sociedad civil, estableciendo ejes concertados para la elaboración de proyectos de inversión en el desarrollo regional. El PDR 2021 incorpora el Enfoque Territorial como un elemento conceptual clave para su Enfoque de Desarrollo, además de como base de sus estrategias de sostenibilidad<sup>18</sup>. La temática ZEE-OT está presente en los siguientes puntos:

Cuadro 8 - Incorporación de la temática ZEE-OT en el PDR. Cajamarca 2021.	
Ubicación	Detalle
<b>Eje Económico</b>	
Política 1. Competitividad territorial sostenible y descentralizada.	“Esta política tiene como objeto promover las inversiones departamentales necesarias para el desarrollo productivo, generadora de valor agregado y empleo digno, en concordancia con la propuesta resultante de la Zonificación Económica Ecológica y el Ordenamiento Territorial de Cajamarca”.
Objetivo Específico 1. Desarrollo competitivo de cadenas de valor: agropecuaria, turismo y minería.	“Este objetivo tiene como propósito promover las inversiones departamentales para el desarrollo productivo en concordancia con la propuesta de Zonificación Ecológica Económica, orientando la inversión pública hacia la dotación de infraestructura de servicios y de comercialización para las zonas con potencial productivo”.
Objetivo Específico 2. Desarrollo de la conectividad territorial e infraestructura productiva.	Tiene entre sus finalidades el impulsar la "inversión público-privada en proyectos integrales de los corredores económicos, en concordancia con la propuesta de Zonificación Ecológica Económica y Ordenamiento Territorial de Cajamarca”.
<b>Eje Ambiental</b>	
Política 1. Desarrollo limpio y gestión integral de los recursos naturales.	No hay mención a la ZEE-OT.

<sup>17</sup> También ha sido incluido en el PDR 2021, el cual, sin embargo, ha sido analizado ya en el acápite anterior.

<sup>18</sup> En la sección 3.2. Enfoque de Desarrollo del Plan, se establece lo siguiente: “El Plan se organiza en grandes temas por ejes estratégicos, pero en la práctica se operativiza en el territorio, por lo que reconocemos el *enfoque territorial como un elemento conceptual y orientador del plan*, es por ello que se visualiza la necesidad de una gestión ordenada y concertada del territorio. En ello se encuentran las estrategias de sostenibilidad (p.84, cursivas propias)”. Asimismo, este Enfoque Territorial es descrito de la siguiente manera "orientado al aprovechamiento de las potencialidades de espacios menores del territorio, con una visión de integralidad en lo económico, en lo político y en lo social, que deben fortalecerse democráticamente y con amplia participación ciudadana, desarrollo de capacidades, emprendimientos y liderazgos compartidos (pág. 123)".

Objetivo Específico 1. Gestión sostenible del agua, suelo, biodiversidad y ecosistemas vulnerables.	Tiene entre sus finalidades "promover la conservación y uso sostenible de la biodiversidad (...) dentro del marco de las políticas departamentales de Ordenamiento Territorial y Zonificación Ecológica Económica".
---	---

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

- El Acuerdo de Gobernabilidad (2015 – 2018). Documento suscrito por representantes de partidos políticos, entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil, etc.<sup>19</sup>, y que contiene la atención a la cuarta política de estado del Acuerdo Nacional **“Institucionalización del dialogo y la concertación”** así mismo de los consensos básicos para “una agenda de prioridades y metas para el desarrollo sostenible del Departamento de Cajamarca”. En este documento la temática de ZEE-OT es incorporada en los siguientes puntos:

<b>Cuadro 9 - Incorporación de la temática ZEE-OT los Acuerdos de Gobernabilidad (2015-2018)</b>
<b>1. Eje de Desarrollo Social</b>
<p><b>1.1. Nutrición Infantil:</b> disminución del porcentaje de niños(as) menores de cinco años con desnutrición crónica.</p> <p><b>1.2. Salud Materna y Neonatal:</b> disminución de la tasa de Mortalidad y Neonatal.</p> <p><b>1.3. Calidad de los aprendizajes y cobertura en la Educación Básica Regular:</b> incremento del porcentaje del logro de aprendizajes en comprensión lectora y matemática.</p>
<b>2. Eje de desarrollo económico</b>
<p><b>2.1. Productividad y diversificación productiva:</b> incremento del producto interno per cápita departamental con énfasis en la actividad agropecuaria y turismo</p> <p><b>2.2. Conectividad territorial:</b> número de provincias que han alcanzado la media nacional en cada componente de conectividad territorial</p> <p><b>2.3. Economía rural:</b> incremento del porcentaje del ingreso de familias rurales</p>
<b>3. Eje Ambiental</b>
<p><b>3.1. Sostenibilidad ambiental:</b> número de ecosistemas naturales conservados y recuperados con aprovechamiento sostenible. Numero de cuencas gestionadas con enfoque integral de recurso hídrico. Numero de ecosistemas con alto riesgo que reduce su vulnerabilidad a niveles medio o bajo en base a la estrategia regional de cambio climático.</p>
<b>4. Eje Institucional</b>
<p><b>4.1. Gestión por resultados:</b> incremento de la capacidad institucional departamental para la gestión estratégica participativa y concertada orientada a resultados.</p>

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

- *Integración de la temática ZEE-OT en los Planes de Gobierno.* Por último, la temática de ZEE-OT ha estado presente en los Planes de Gobierno de las agrupaciones políticas ganadoras de las tres elecciones regionales vividas hasta el momento.

<sup>19</sup> Entidades firmantes: *Partidos políticos:* Frente Regional Cajamarca, El Agro a la Región, Fuerza Social de Cajamarca, Partido Aprista Peruano, Acción Popular, Perú Posible, Alianza para el Progreso Social, Movimiento de Afirmación Social, Unión por el Perú, y Tierra y Libertad. *Espacios de concertación:* REMURCAJ, MCLCP Cajamarca, MCLCP Celendín, MCLCP Chota, MCLP Hualgayoc, MCLCP San Marcos, MCLCP Contumazá, MCLCP Cutervo. *Entidades públicas:* Provias Descentralizado Cajamarca, Consejo Red de Salud, COREJU Cajamarca. *Sociedad civil:* Grupo Jóvenes Emprendedores Jaén, CARE Cajamarca, CARE Perú, Organización Brisas del Marañón Jaén, GRIDC, GRUFIDES, INICAM, MANTHOC Jaén, Cedepas Norte, Alianza por la Nutrición en Cajamarca, PREDECI, GRUFIDES, REPRODEMUC, Director Revista Cutervo, A.C.E.R. Montaña – Chota, SER , Centro IDEAS, PDRS – GTZ

Cuadro 10 - Incorporación de la temática ZEE-OT los Planes de Gobierno

Agrupación Política	Partido Aprista Peruano	Movimiento Regional Fuerza Social	Movimiento de Afirmación Social	Movimiento de Afirmación Social
Periodo	2003-2006	2007-2010	2011-2014	2015-2018
Detalle	Punto c) del Objetivo Estratégico 5. "Plan de Ordenamiento Territorial".	Objetivo Específico 4. "Desarrollar la zonificación ecológica económica de la región, con la finalidad de valorar el capital natural, planificar la ocupación del territorio, lograr su uso sostenible y proteger las zonas en riesgo".  Estrategias para la Priorización de Inversiones 5. "El uso racional del territorio: Mediante la Zonificación Ecológica Económica que oriente la ocupación adecuada de los diversos espacios y sus recursos naturales".	Dimensión Territorial Ambiental. Eje Estratégico 1. Objetivo 1.2: "Promover el desarrollo de la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) y el Ordenamiento Territorial".  "Sobre Zonificación y Ordenamiento Regional a) Planificar la ocupación ordenada del territorio. Planificación urbana y rural, b) Impulsar la creación, desarrollo y gestión de áreas naturales protegidas de ámbito regional y local".	6.3 Eje Ambiental  6.3.1 Objetivo Estratégico: conservar los recursos naturales y el ambiente regional especialmente del recurso hídrico para el equilibrio intergeneracional en el uso de tales recursos.  Política 3.1. Implementar el Ordenamiento Territorial para la Gestión Sostenible del territorio en el marco del Nuevo Modelo de Desarrollo.

Elaboración: Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

Fuente: Gobierno Regional Cajamarca

**Política Ambiental Regional Cajamarca:** es un instrumento de gestión para el desarrollo sostenible de la región, en el cual se encuentra el análisis de referencias técnicas, legales ajustadas a las políticas y estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca.

**Eje de política 1.** Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica.

**Objetivos:**

- Priorizar la implementación de estrategias de conservación y restauración, así como promover inversiones para el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad e investigación en las zonas identificadas en la Zonificación Ecológica y Económica como zonas de conservación de flora y fauna endémica y amenazada, en las Áreas Naturales Protegidas por el Estado (ANP) y otras zonas prioritarias para la conservación de la biodiversidad regional, ya que cumplen con la función primordial de mantenimiento de procesos ecológicos esenciales.
- Priorizar estrategias de conservación in situ y ex situ así como de recuperación del germoplasma de la biodiversidad regional, limitando la introducción de especies exóticas y promover inversiones para el aprovechamiento sostenible de los recursos genéticos, especialmente de la agrobiodiversidad, para las zonas identificadas en la Zonificación Ecológica y Económica como zonas de conservación de flora y fauna endémica y amenazada, en las Áreas Naturales Protegidas por el Estado (ANP) y otras áreas prioritarias para la conservación de la biodiversidad, por su interés científico y su función primordial de mantener la seguridad alimentaria local y global; asimismo, promover la investigación orientada a su conservación y aprovechamiento sostenible.
- Priorizar el proceso de Ordenamiento Territorial del departamento de Cajamarca, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evolución del Plan de

Ordenamiento Territorial sobre la base de la Zonificación Ecológica y Económica, y de los estudios especializados, que permitan planificar el desarrollo territorial, a través de políticas, estrategias y proyectos de uso sostenible, así como de ocupación segura del territorio regional; en correspondencia con las políticas nacionales y articulándose a los procesos de nivel provincial.

**Lineamientos de política:**

- a) Diseño del Plan Regional de Ordenamiento Territorial de Cajamarca, para lo cual debe considerarse lo dispuesto en las políticas, normas, lineamientos, instrumentos y estudios establecidos por el MINAM sobre Ordenamiento Territorial, Zonificación Ecológica Económica y Estudios Especializados.
- b) Articular el Plan de Ordenamiento Territorial al Plan de Desarrollo Regional Concertado, y desarrollar los lineamientos correspondientes para la ocupación del Territorio que promueva la inversión pública en infraestructura educativa, salud y de comunicaciones; así como la inversión privada de los sectores de Agricultura, Producción y Energía y Minas.
- c) Difusión del Plan Regional de Ordenamiento Territorial de Cajamarca en los niveles de gobierno municipal, en las instituciones públicas y privadas y en la ciudadanía en general.

**Plan de Acción Ambiental Regional 2013-2021:** es un instrumento de planificación regional de largo plazo, elaborado en base a la Política Ambiental Regional; asimismo, consta de metas prioritarias que el Gobierno Regional Cajamarca debe lograr al 2021, que representara el reto y compromiso con la presente y futuras generaciones. Su cumplimiento contribuirá con la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, y la mejora en la calidad ambiental; por tanto, la mejora de la calidad de vida de la población.

**Lineamiento de Política 7: Gobernanza Ambiental**

- **Acción Estratégica** Implementar el Ordenamiento Territorial Regional de Cajamarca sobre la base de la Zonificación Ecológica Económica, como soporte para la ocupación ordenada del territorio y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- **Meta al 2014:** El 5% de la superficie del territorio regional cuenta con instrumentos relacionados al OT formulados y aprobados.
- **Meta al 2017:** El 15% de la superficie del territorio regional cuenta con instrumentos relacionados al OT formulados y aprobados. El 10% de la superficie del territorio regional cuenta con instrumentos relacionados al OT implementados.
- **Meta al 2021:** El 25% de la superficie del territorio regional cuenta con instrumentos relacionados al OT formulados y aprobados. El 10% de la superficie del territorio regional cuenta con instrumentos relacionados al OT implementados.

**Acción Estratégica:** Desarrollar la Investigación Ambiental en temas prioritarios.

- ❖ **Meta al 2014:** Se cuenta con mecanismos para promover la investigación e implementar la Investigación Ambiental. Diseño del Plan de Investigación sobre el estado de calidad y cantidad de los recursos hídricos regionales. Plan de investigación validado y coordinado para su implementación

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

- ❖ **Meta al 2017:** Se incrementa en un 30% las investigaciones realizadas en temas priorizados de Investigación Ambiental.
- ❖ **Meta al 2021:** Se incrementa en un 50% las investigaciones realizadas en temas priorizados de Investigación Ambiental.

### Organizaciones que aportan institucionalmente al proceso de ZEE-OT

El desarrollo del proceso de ZEE-OT ha recibido el apoyo de diversas organizaciones nacionales e internacionales. Este apoyo se ha traducido no sólo en el financiamiento de ciertos elementos del proceso (publicaciones, convocatorias, etc.) sino también en el establecimiento de sinergias que permitan profundizar la rigurosidad técnica del proceso, ampliar la convocatoria, o dar sostenibilidad al proceso en su conjunto.

Las principales organizaciones que han brindado su apoyo institucional han sido:

- Grupo Propuesta Ciudadanía
- Asociación Servicios Educativos Rurales – SER Cajamarca
- Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible - GRUFIDES
- Ingenieros Sin Fronteras - ISF
- Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de la Cooperación Alemana – GIZ

### El Tema de OT se encuentra presente en la agenda pública regional

Como se ha venido mencionado, líneas arriba, es afirmativo que el Ordenamiento Territorial se encuentra presente en la agenda pública regional siendo esto eminentemente importante, así mismo se puede encontrar en Plan de Desarrollo Regional Concertado, PEI, Plan de Gobierno, Acuerdo Regional. Política, Plan de Acción y Agenda Ambiental Regional.

### Sobre la conflictividad social

Cajamarca es el cuarto departamento con mayor número de conflictos sociales en el país, según la Defensoría del Pueblo<sup>20</sup>: 14 conflictos en total, 11 de los cuales están activos. La mayor parte de estos conflictos (12) responde a la categoría Socio ambiental, mientras que los otros dos son sobre Asuntos de Gobierno Local y de Demarcación Territorial. Los conflictos más importantes anotados son los de casos: Conga, La Shacsha, Cerro Quilish, La Zanja y Tantahuatay, siendo los actores o impulsores los frentes de defensa provinciales, que solamente piden respeto por la vida y el medioambiente, para que lo que lo bueno que nos da la naturaleza al igual que hoy se lo disfruta las generaciones futuras lo disfruten, forjando el bienestar del ser humano.

#### **1.1.3. Nivel Económico**

A pesar de los cambios acaecidos en las pautas metodológicas del proceso de ZEE-OT se ha podido contar con recursos financieros suficientes para la implementación del mismo. Además, se observa una constante de eficiencia en la ejecución del gasto representada en

---

<sup>20</sup> Defensoría del Pueblo. Reporte de Conflictos Sociales N° 121, Marzo 2014.

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

porcentajes de avance que van del 85 a 100% al final de los periodos de ejecución, reasignándose los montos no ejecutados a los nuevos periodos.

En relación al contexto de nivel económico encontramos que el Ordenamiento Territorial ha contado con asignación presupuestal en los últimos tres años, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 11 - Asignación presupuestal para Ordenamiento Territorial 2011-2016						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (15 Agosto 2016)
<b>Actividad</b>	Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca	Acciones de Acondicionamiento Territorial	Acciones de Acondicionamiento Territorial	Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca	Implementación de procesos de Ordenamiento Territorial	Implementación de procesos de Ordenamiento Territorial
<b>Monto</b>	544,638.00	415,171.00	385,898.00	427,805.00	399,620.00	378,272.00
<b>Fuente de Financiamiento</b>	Canon, sobrecanon, regalías	Recursos Ordinarios	Recursos Ordinarios	Recursos Ordinarios	Recursos Ordinarios	Recursos Ordinarios
<b>% de avance</b>	93.99%	100.00%	100.00%	98.54%	98.75%	57.35%

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Elaborado sobre la base del Reporte presupuestal otorgado por la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación a través del SIAF.

Como antecedente a estas asignaciones presupuestales, el año 2006 se había generado el Proyecto de Inversión Pública (PIP) 16484 “Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca”, a partir del cual se fueron generando las partidas presupuestales dirigidas a la implementación de las actividades correspondientes a la ZEE. Si bien se esperaba que este PIP proporcionara los fondos necesarios para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial, esto no fue posible debido a las incorporaciones planteadas por normas posteriores al diseño del PIP, como el Decreto del Consejo Directivo N° 010-2006-CONAM/CD “Metodología para la Zonificación Económica Ecológica”. Esta norma, por ejemplo, detallaba el procedimiento metodológico a seguir para la elaboración de la propuesta, sub dividiéndolo en etapas y fases, aspecto que se desconocía cuando se formuló el PIP en el año 2005 y que supuso reorientar el gasto. En este contexto, los recursos financieros asignados al PIP N° 16484 sólo fueron suficientes para cubrir las actividades del proceso de Ordenamiento Territorial hasta el año 2009, año en que se vio la necesidad de complementar la disponibilidad de recursos mediante la implementación de la actividad “Ordenamiento Territorial” financiada con recursos ordinarios. Con estos nuevos fondos fue posible la culminación de las fases de evaluación y validación de la ZEE, hasta concretar su aprobación en diciembre del año 2010.

Entre los años 2011 y 2012 se procedió a la actualización de la propuesta ZEE. Esto fue financiado el año 2011 mediante la Actividad “Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca”, con financiamiento proveniente del rubro “Canon, sobrecanon, regalías”, y que contribuyó con s/. 544,638.00. En los años 2012 y 2013 el proceso de OT en obtuvo fondos de dos fuentes. En primer lugar, de la Actividad “Acciones de Acondicionamiento Territorial”,

financiada mediante “Recursos Ordinarios”, y que sumaba un total de 801,069.00 soles utilizados al 100%. En segundo lugar, mediante la tramitación de la verificación de viabilidad ante el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF del PIP 16484 en Agosto de 2012. Este último fue financiado por el rubro “Donaciones y Transferencias” y actualmente está en ejecución.

Además las principales actividades dinamizadores del desarrollo y crecimiento del departamento de Cajamarca lo podemos diferenciar tanto en el ámbito Urbano como en el Rural; es así que para el Ámbito Urbano, según el Censo INEI 2007, tenemos que Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, artículos domésticos lidera con el 6.44% de la Población Económicamente Activa (PEA) total del departamento, en segundo lugar se encuentra Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 5.65% de la PEA; seguido de enseñanza con el 4.81% de la PEA y finalmente Transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 3.02% de la PEA.

Además en los años 2014, 2015 y 2016 conto con asignación presupuestal mediante la Actividad “Implementación de Procesos de Ordenamiento Territorial”, con financiamiento proveniente del rubro “Recursos Ordinarios”, y que contribuyó en cada año la totalidad de las partidas (Mobiliario, Equipos Computacionales, Electricidad y Electrónica, Equipos e Instrumentos y Gastos) con s/. 421,578.27.00; 394,614.29 y 378,272.00

En el Ámbito Rural tenemos que el 47.60% de la PEA se dedica a la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; seguido de Industrias manufactureras con el 3.16%.

Respecto al Valor Agregado Bruto Nacional (VABN), la importancia relativa del departamento en el país es mayor en el caso de los algunos sectores como minería, con una contribución de 8.9%, agropecuario con 6.2% y servicios gubernamentales con 3.7%. En la estructura departamental, la actividad minera se destaca por ser de mayor importancia relativa con 20.2%. La agricultura, caza y silvicultura es la segunda actividad en orden de importancia, con una participación de 20.1%, seguido de manufactura 12.1 otros servicios 11.9% y comercio 10.1% entre otros.

#### **1.1.4. Nivel Ambiental y Cultural**

Podemos apreciar que la institucionalidad ambiental en el GRCAJ es particularmente fuerte, y que se basa en un desarrollo constante de políticas e instrumentos de gestión ambiental que data desde la creación del Gobierno Regional. Esta fortaleza se manifiesta en los instrumentos de los que se dispone (ZEE, Agenda Ambiental, Plan Ambiental y Política Ambiental) y en su proceso de aprobación, el cual parte del impulso dado al mismo por parte de las sinergias establecidas entre organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas regionales. Asimismo, en relación a los aspectos de la institucionalidad ambiental que aún no se han podido desarrollar se cuenta con propuestas complementarias o en desarrollo, como los casos de la Directiva de Ecoeficiencia y el Grupo Técnico Regional de Educación Ambiental, respectivamente. Esto establece un contexto favorable para el desarrollo de procesos de gestión territorial.

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

Además vemos que se cuenta con políticas e instrumentos que fortalecen la institucionalidad ambiental en el Departamento, los mismos que se han venido formulando y aprobando desde la creación del nivel regional de gobierno.

Cuadro 12 – Cronología de las principales acciones para formular Herramientas de Gestión Ambiental y OT			
Acción	Fecha	Norma	Gestión
Creación de la Comisión Ambiental Regional (CAR)	03/01/2002	Resolución Presidencial No.002-2002-CD/CONAM	2003-2006
Aprobación de Plan de Acción Ambiental Regional (2004-2013) y la Agenda Ambiental Regional (2004)	03/05/2004	O.R. No.006-2004-GRCAJ-CR	
Aprobación de Política Ambiental Regional y de Recursos Naturales	03/05/2004	O.R. No.005-2004-GRCAJ-CR	
Creación del Sistema Regional de Gestión Ambiental de Cajamarca	07/12/2007	O.R. N° 017-2007-GRCAJ-CR	2007-2010
Aprobar la Agenda Ambiental Regional 2008-2010	19/03/2008	O.R. N° 005-2008-CRCAJ-CR	
Aprobación del Estudio de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE)	03/12/2010	O.R. N° 018-2010-GRCAJ-CR	
Se reconoce a la CAR y se le asignan funciones.	07/02/2011	O.R. N° 02-2011-GRCAJ-CR	2011-2014
Actualización de la Política Ambiental Regional al 2021, el Plan de Acción Ambiental Regional 2013-2021 y la Agenda Ambiental Regional 2013-2014	05/03/2013	O.R. N° 02-2013-GRCAJ-CR	
Creación del “Sistema de Información Ambiental Regional” - SIAR Cajamarca	05/03/2013	O.R. N° 03-2013-GRCAJ-CR	
Aprobación de la Estrategia Regional frente al Cambio Climático de Cajamarca	03/12/2013	O.R. N° 021-2013-GRCAJ-CR	

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Así mismo en este apartado adjuntamos un cuadro donde se detalla cómo se ha venido participando en reuniones, talleres y actividades de sensibilización sobre ordenamiento territorial dirigidos a instituciones públicas, privadas, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones sociales.

A continuación describiremos brevemente las acciones relacionadas con los siguientes instrumentos:

- Estudio de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE)
- Actualización de la Política Regional del Ambiente, Plan de Acción Regional Ambiental y Agenda Regional Ambiental.

La ZEE, como es sabido, es un instrumento técnico y político, base del OT, y que tiene como finalidad establecer las potencialidades y limitantes del territorio para procesos de desarrollo sostenible, y de esa manera orientar la toma de decisiones sobre las intervenciones a realizar en el mismo. Fue impulsada por la gestión de 2007-2011 en articulación con actores de la

sociedad civil (SER Cajamarca, PDRS-GIZ, CARE Perú y Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional (CIPDER), entre otros). Sus antecedentes datan de la creación del Grupo Técnico de ZEE el 2004 en el marco de la CAR y las acciones de incidencia correspondientes. El año 2005 se emitió la Ordenanza Regional que declara de interés regional la implementación del Ordenamiento Territorial tomando como base a la ZEE<sup>21</sup>, con lo cual se establece la conformación de la CTR. En 2007 se logró asignar los recursos para su elaboración, a partir de un esfuerzo conjunto entre la SGAT, la GRRNMA y las mencionadas instituciones de la sociedad civil. En su conjunto, el proceso participativo contó con una diversidad de actores con los que se construyó una buena relación (sean actores políticos alineados con el gobierno de turno, con la oposición al mismo, o con otras o ninguna tendencia específica).

Sobre la actualización de los instrumentos regionales ambientales (la Política, el Plan y la Agenda), esta fue conseguida como parte de un esfuerzo conjunto en el año 2008 entre la CAR y la GRRNMA. Este esfuerzo buscaba dotar a dicha Gerencia de instrumentos que clarificaran sus líneas de acción, y que permitieran articular, orientar y priorizar la ejecución de proyectos, así como incorporar mayor personal técnico especializado de forma pertinente. Por último, cabe mencionarse que, a disposición del GRCAJ, estos instrumentos pudieron ser diseñados de forma participativa proporcionando así una experiencia significativa para la institución.

Por otro lado, se anota como un elemento adverso para la institucionalidad ambiental del Gobierno regional el no contar con normas regionales ni estándares de calidad ambiental. No obstante, hay que mencionar que esta carencia se enmarca en un contexto particular donde las normas y directrices a nivel nacional tampoco están claras aún. En este panorama, se espera que el MINAM facilite la normativa y lineamientos de política a los Gobiernos Regionales, de modo que el GRCAJ pueda adecuar su normativa de forma correspondiente (tal como se hizo con la Estrategia Nacional de Cambio Climático la cual sirvió de insumo para la correspondiente Estrategia Regional).

Otra carencia en cuando a instrumentos ambientales es que no se cuenta con Programas de Educación Ambiental propiamente dichos. Empero sí se constata la existencia de un Grupo Técnico Regional de Educación Ambiental<sup>22</sup>. Este Grupo Técnico ha venido siendo impulsado por la GRRNMA, articulando esfuerzos con el sector educación, el sector salud y las Comisiones Ambientales Municipales (CAMs). Tiene el encargo de "elaborar una propuesta de contenidos de Educación Ambiental en la ejecución de los Lineamientos de la Política Educativa Regional de Cajamarca", por lo que se espera que rinda frutos pronto. Por último, se cuenta con una Directiva de Ecoeficiencia<sup>23</sup>, la cual establece la incorporación sus contenidos específicos en el sector educación, entre los cuales se encuentra la temática de *Ordenamiento del Territorio*.

A Nivel Cultural, se anota que, de Julio de 2007 a Junio de 2014 se han desarrollado un total de 359 eventos con la finalidad de crear ciudadanía ambiental y territorial. Estos contemplan capacitaciones en temas relacionados al proceso ZEE-OT con actores involucrados en el mismo,

<sup>21</sup> Ordenanza Regional N° 012-2005-GRCAJ-CR, aprobada el 19 de julio de 2005.

<sup>22</sup> Creado el 22 de Agosto de 2005 mediante Ordenanza Regional 014-2005-GR.CAJ-CR.

<sup>23</sup> Aprobada mediante la Resolución Gerencial General Regional N° 137-2013-GR.CAJ.GGR, del 20 de mayo de 2013.

asistencias técnicas a personal pertinente, foros públicos de difusión del proceso entre actores claves y ciudadanía en general, talleres, pasantías, etc. En conjunto, estos eventos contaron con un total de 20 857 participantes. Además en los años siguientes (2015 y 2016), se ha continuado con las participaciones en reuniones, talleres y actividades de sensibilización sobre ordenamiento territorial, haciendo un total de 89 eventos habiendo participado 2,133 personas (1786 participantes al año 2015 con 65 eventos y al año 2016 participaron 347 personas en 24 eventos hasta el 15 de agosto de 2016). El recuento total se encuentra en el Anexo 1.

#### **1.1.5. Nivel Tecnológico**

A nivel tecnológico destaca la presencia del Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación el cual tiene a su cargo el normar, impulsar, y articular los planes y proyectos referidos a los respectivos temas. Este fue creado el 13 de Junio de 2007 mediante la Resolución Ejecutiva Regional Nº 308-2007-GR-CAJ/P.

Como factor limitante se anota que no se cuenta con acuerdos o convenios nacionales e internacionales para investigación científica y tecnológica en materia de OT.

Además, respecto a la Resolución Gerencial General Regional-137-2013-GR.CAJ.GGR, tiene por finalidad Establecer y determinar medidas, mecanismos y procedimientos complementarios de ECOEFICIENCIA para el gasto y uso adecuado de los recursos financieros, por toda fuente, así como el uso de los bienes y servicios en las entidades y dependencias que conforman el Gobierno Regional Cajamarca.

Por último, en el Nivel Tecnológico se puede apreciar que no se cuenta con espacios y/o convenios de investigación científica y tecnológica en materia de OT. Se cuenta con el CORECITI como un espacio importante de producción de conocimiento, pero que no está directamente vinculado al proceso de ZEE-OT. Esta dimensión es particularmente importante toda vez que la investigación y la innovación son medios que permitirán que el Departamento tenga autonomía técnica y científica para afrontar los retos planteados por los procesos de planificación territorial.

#### **1.2. Análisis de oportunidades y amenazas, que devienen del contexto externo y que influirán en las acciones para el ordenamiento territorial que realizará el Gobierno Regional Cajamarca**

Las principales fortalezas giran en torno a la capacidad política y técnica de la SGAT de fortalecer el proceso participativo a través de la convocatoria, la apertura del diseño de los instrumentos a la participación, la promoción y organización de espacios de discusión, la disponibilidad de apoyo político y financiero, y la adecuada gestión de la información (sistema de información territorial). Empero, el hecho de que aún no se implemente el Modelo de Gestión Territorial o algún modelo análogo, y que la discrecionalidad política tenga tanto peso en el desarrollo del ejercicio de gobierno a múltiples niveles, lleva a concluir que existen aún grandes retos en la institucionalización del proceso de concertación territorial.

Otra de las fortalezas principales es la voluntad política existente para llevar adelante el proceso. Empero, el débil involucramiento de las autoridades en los espacios técnicos y de concertación lleva a concluir que dicha voluntad política no llega a abarcar varios de los aspectos más específicos, pero no por eso menos relevantes, del proceso. El impulso a la participación en este contexto, y el adecuado despliegue de estrategias para aprovechar el interés de los diversos actores en el proceso, ha sido desempeñado más bien por las instancias técnicas (la SGAT por ejemplo).

Por último, se anotan dificultades en las capacidades profesionales de gestión, planificación y de comunicación, tanto en lo referido a la capacitación de los funcionarios, como en la disponibilidad de talento humano para contratar a futuro.

### Análisis FODA

El Análisis FODA permite identificar las fortalezas y debilidades institucionales con las que cuenta el GRCAJ para afrontar el proceso de Ordenamiento Territorial, así como las oportunidades y amenazas que se le presentan en relación a este tema. La matriz FODA que fue elaborada puede encontrarse en el Anexo 2. A continuación un recuento de sus distintos componentes:

#### **Fortalezas**

1. *Voluntad y decisión política de dar continuidad al proceso de planificación territorial:* Fortaleza clave para garantizar la sostenibilidad del proceso y de su aplicación. Para mantenerla es necesario lograr que el OT alcance el nivel de "Política Pública Departamental" e incorporarlo en la "Agenda Pública". Además, es fundamental involucrar a todos los actores políticos y comprometerlos con la continuidad del proceso.
2. *Se cuenta con el Equipo Técnico consolidado y con continuidad dentro de un órgano estructurado que goza de credibilidad y confianza:* El Equipo Técnico a cargo de la conducción del proceso ZEE-OT viene trabajando desde el 2007 como parte de la Sub Gerencia de Acondicionamiento, en la generación de los diferentes instrumentos, y brindando asistencia y soporte técnico en la generación de información cartográfica para las diferentes necesidades del GRCAJ, CTR y público usuario. Esto ha permitido el involucramiento de sus técnicos en otros procesos como los correspondientes a la elaboración del *Plan Regional de Desarrollo Concertado. Cajamarca 2021*, entre otros. Como resultado este Equipo Técnico goza de credibilidad y confianza.
3. *Recurso financiero que garantiza continuidad del proceso:* Se ha generado el PIP N° 16484 "Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca", mediante el cual se ha podido acceder a recursos de inversión en el 2012. Estos han permitido financiar la formulación participativa del proceso OT, el equipamiento, la contratación de los especialistas del Equipo Técnico, la realización de talleres, y la implementación de acciones comunicacionales dirigidas a actores claves a nivel departamental.
4. *Se dispone de un Sistema de Información Territorial basado en el equipamiento y soporte informático actualizado:* La información territorial generada en el marco del

proceso ZEE-OT está disponible en la página web institucional. Esta aloja una Base de Datos Georreferenciada que sirve de apoyo a los diferentes usuarios que llegan a la SGAT o que consultan los recursos disponibles en la web en busca de información para proyectos e investigaciones.

5. *Capacidad en el diseño participativo transparente de metodologías e instrumentos técnicos basados en la normativa vigente:* Desde el Equipo Técnico, y con el respaldo de la CTR, no sólo se ha cumplido con seguir las pautas de la metodología propuesta por el MINAM, sino que también se ha dado un paso adelante innovando y proponiendo nuevas formas para desarrollar los diferentes insumos tanto para la ZEE como para los EE.
6. *Continuidad de la CTR ZEE-OT y generación de espacios de discusión abiertos/ Actores motivados:* La CTR mantiene una vida activa desde su instalación en junio de 2007, sesionando permanentemente en Asambleas Ordinarias y Extraordinarias. Asimismo, la CTR se ha institucionalizado como un espacio de encuentro de actores de diferentes grupos de interés que aportan técnicamente en la construcción participativa de los instrumentos para el OT.

#### **Debilidades**

1. *Limitada disponibilidad de profesionales especializados en planificación territorial:* Esta debilidad tiene dos dimensiones: en primer lugar, buena parte del sector clave de la burocracia estable no ha formado parte de procesos intensivos de capacitación en el tema; y en segundo lugar, la contratación de profesionales calificados es limitada por razones presupuestales y de clientelismo político.
2. *Insuficiente capacidad de las instancias de gobierno descentralizado para la gestión del territorio:* Se hace evidente el insuficiente desarrollo de capacidades técnicas para el Ordenamiento Territorial, tanto al interior del GRCAJ como a nivel de las sedes desconcentradas y de gobiernos locales. Se considera además que las capacidades en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT) son insuficientes, por lo que es necesario formar nuevas.
3. *Debilidad en el sistema de planificación territorial y ausencia de procesos de gestión concertada:* Aún no se logra implementar el modelo de gestión del PDRC al 2021<sup>24</sup>, develando escaso interés de la gestión actual en la planificación territorial. Asimismo, esta gestión tampoco ha activado aún el Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CEPLAR)<sup>25</sup>, priorizándose más bien el gasto operativo, o el gasto en función de intereses políticos, por sobre las reformas institucionales.
4. *Inadecuados procesos comunicativos:* No se cuenta con un equipo ni una estrategia de comunicación e información consolidadas que identifiquen actores, campos, y problemáticas diferenciadas, así como metas y resultados concretos. Menos aún se prioriza el posicionamiento de la ZEE en múltiples contextos y escalas, en concordancia

<sup>24</sup> Ver PDRC 2021, capítulo IV "Propuesta de un sistema de gestión para el desarrollo departamental" págs. 135-144.

<sup>25</sup> El cual fue creado en la anterior gestión, el 05 de Diciembre de 2010, mediante la Ordenanza regional N° 014-2010-GRCAJ-CR.

con su finalidad técnica. Asimismo, vemos que existe poca disposición de profesionales en *comunicación para el desarrollo*, y que la experiencia en la temática de la ZEE-OT de los existentes es escasa. Por último, esto se relaciona con la problemática general a nivel del GRCAJ: escaso presupuesto para un adecuado funcionamiento de las Áreas de Comunicación o de Imagen Institucional, y poca valoración de estas por parte de los funcionarios para comunicar las obras y gestiones realizadas.

5. *Débil involucramiento de las instancias de decisión gerencial en los procesos participativos de la ZEE-OT*: Debido a las múltiples problemática que tienen que atender a nivel departamental, el GRCAJ y la Alta Dirección tienden a dejar de lado los esfuerzos de las Unidades Técnicas, las cuales tienen por encargo impulsar los procesos de concertación. Esto ocasiona el ausentismo de los tomadores de decisión en estos procesos, delegándose parcialmente esta responsabilidad en los técnicos que los representan.
6. *Réplica del centralismo en todos los niveles*: Se tiende a concentrar el poder, presupuesto y toma de decisiones en la sede del GRCAJ, llevándose a cabo una distribución del gasto que es considerada injusta por las unidades desconcentradas. Esto debido a que dicho gasto se concentraría en la capital regional y las capitales provinciales en desmedro de las periferias. Este centralismo iría en contra de las voluntades expresadas en las demandas participativas por descentralización de obras.

#### **Oportunidades**

1. *Política de Estado favorable al Ordenamiento Territorial*: El Acuerdo Nacional aprobó en 2013 la 34ª Política de Estado en materia de Ordenamiento y Gestión del Territorio, asimismo se dispone de los Lineamientos de Política para el Ordenamiento Territorial promulgado por el MINAM. La fortaleza de este documento está en que ha sido suscrito por diversidad de actores políticos.
2. *Recursos financieros, soporte técnico y acompañamiento de entidades especializadas para la gestión territorial*: Se dispone de recursos habilitados por el PIP "Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca", y de acompañamiento por parte del MINAM y ONGs como SER o GRUFIDES.
3. *Contexto favorable para la planificación y diversificación de las actividades económicas*: El contexto de Cambio Climático hace evidente la necesidad de institucionalizar esfuerzos para la adaptación a sus efectos. Esta preocupación mundial está permitiendo reflexionar sobre alternativas de aprovechamiento económico más viables que garanticen el desarrollo sostenible. En este marco se vienen generando corrientes de opinión que buscan la transformación de la matriz productiva nacional, explorando alternativas para pasar del modelo primario exportador a la generación de valor agregado.
4. *Incremento en la participación de actores públicos, privados y sociedad Civil*: Se ha podido constatar que, a medida que se desarrollaba el proceso de elaboración de la ZEE, se ha dado un incremento en la cantidad y diversidad de los actores participantes. De esta manera se han ido acumulando relaciones institucionales y un capital social

importante que serán de utilidad durante el proceso de elaboración del POT. Este incremento en la participación fue fruto de diversas estrategias implementadas, entre ellas: el desarrollo de formas diferenciadas de convocatoria para públicos y actores a escala local, regional, nacional e internacional; el establecimiento de sinergias con instituciones de la sociedad civil para dichos fines; y el acercamiento con otras oficinas afines dentro del Gobierno Regional a través del involucramiento del Equipo Técnico ZEE-OT en sus procesos técnicos y participativos (como en la elaboración de la Estrategia Regional de Biodiversidad impulsado por la GRRNMA, entre otros procesos).

5. *Disposición para formular instrumentos técnicos y legales sobre gestión territorial:* Existen actores relevantes y articulados en plataformas a nivel nacional y regional favorables a la temática de ZEE-OT. Por esa razón el Acuerdo Nacional lanza la 34ª Política de Estado en materia de Ordenamiento y Gestión del Territorio. Asimismo se tienen 5 iniciativas legislativas en la Comisión de Descentralización del Congreso sobre la Ley de Ordenamiento Territorial, una de ellas presentada por la Plataforma de OT y las otras por parte de los congresistas. Por último, diversos instrumentos técnicos han sido elaborados o impulsados por instituciones públicas, de la sociedad civil o de la cooperación como por ejemplo el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), el PDRS-GIZ y MINAM.
6. *Preocupación nacional e internacional por viabilizar las estrategias de adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático:* En el actual contexto regional de Cajamarca esta preocupación se manifiesta a través de diversas maneras, entre las que destaca la preocupación por la *disponibilidad del recurso hídrico*. Este tema ha recibido especial atención en las sub comisiones de la CTR, asimismo, ha permitido establecer alianzas con instituciones de sociedad civil que trabajan el tema (como por ejemplo, CIPDER o GRUFIDES). En el ámbito internacional también se pudieron establecer alianzas con respecto del tema del Cambio Climático, como por ejemplo con la Cooperación Alemana, con la cual se trabajó un curso sobre el tema y otras actividades vinculando dicho tema con la gestión del riesgo de desastres.

#### **Amenazas**

1. *Ausencia de Ley de Ordenamiento Territorial:* No contar con una Ley desorienta el proceso de construcción de OT ya que las propuestas concertadas y articuladas necesarias para el proceso no tienen como soporte a la normativa nacional. Esto obliga a los gobiernos descentralizados a generar su propio marco legal el cual no siempre es reconocido por las instancias del Gobierno Nacional.
2. *Marco normativo-institucional deficiente, desarticulado y centralista:* Cada sector establece un conjunto de normas e instrumentos distintos para la planificación territorial, sin que hayan sido establecidos claramente cuáles son los puentes de comunicación o las articulaciones posibles entre dichos instrumentos y normas.
3. *Débil Institucionalidad que limita la modernización del Estado en planificación territorial:* La estructura organizativa y normativa del Estado peruano no responde a las exigencias que suponen los procesos de gestión del territorio con fines de

ordenamiento. Esto se manifiesta en el poco peso que la planificación tiene en el Estado. No existe una entidad supraministerial encargada de la planificación intersectorial (lo que debería ser el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN), que oriente la implementación del OT. Actualmente el tema está a cargo del MINAM, en una Dirección General, lo cual no le otorga la jerarquía orgánica necesaria para el adecuado desarrollo del proceso. Este tema se manifiesta también en las trabas de la descentralización: falta de asignación de recursos financieros y de capacidades autónomas de administración de recursos naturales y del territorio para los Gobiernos Regionales. El Estado no da la base institucional para que el proceso OT avance, se invisibiliza el tema a nivel institucional.

4. *Uso inadecuado del poder discrecional de los gobernantes respecto al tema:* El peso de la discrecionalidad política en el ejercicio de gobierno hace que las rotaciones entre autoridades electas puedan afectar la continuidad y respaldo que recibe el OT. Esto debido a que dicho proceso puede ser visto como una traba por posibles gobernantes entrantes que basen su manejo político en el manejo, valga la redundancia, discrecional de las inversiones privadas. En este contexto, los procesos de planificación territorial participativa, al no verse reflejados directamente en obras, son vulnerables de ser dejados de lado por réditos políticos.
5. *Debilitamiento del proceso de descentralización y tendencia a la recentralización:* Existe una tendencia a la reconcentración de funciones y presupuestos relacionados a la gestión territorial por parte del Gobierno Central. Esto se hace evidente en el aspecto del establecimiento de Áreas de Conservación Municipal, lo cual antes era competencia de los Gobiernos Locales y ahora ha sido recentralizada por el Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado - SERNANP. Además, se manifiesta en las normas que el MINAM ha emitido con relación a la ZEE y el OT (R.M. 135-2013-MINAM, por ejemplo) las cuales establecen el requisito de *Opinión Favorable* para la validación de los instrumentos aprobados por el Gobierno Regional.
6. *Marco conceptual, roles funciones y competencias imprecisas en el Estado sobre el Ordenamiento Territorial:* Esta amenaza se encuentra en estrecha relación con la anotada anteriormente. Contar con certidumbre con respecto de la metodología que guiará la elaboración de la ZEE y del POT es un elemento básico para la planificación ejecutiva y presupuestal del proceso. No obstante, bajo la normatividad del MINAM no se ha tenido claridad sobre el tiempo que requerirá la elaboración de dichos instrumentos. Esto se ha manifestado en el caso de la *Opinión Favorable* por parte del MINAM, la cual si bien no era una figura legal, en la práctica fungió de único requisito faltante para finalizar el proceso de elaboración de ZEE. Esto puso en evidencia la incertidumbre normativa y metodológica que contextualizó el proceso de elaboración de la ZEE.

Factores de Éxito y de Fracaso del Proceso de ZEE-OT

Se establece como Factores de Éxito a los elementos de las Oportunidades y Fortalezas que, aprovechados de forma adecuada, incidirían fuertemente en la consecución de los objetivos del proceso de ZEE-OT toda vez que habilitarían las condiciones básicas para el mismo. Por otro lado, los Factores de Fracaso son aquellos elementos de las Debilidades y Amenazas que, de potenciarse, afectarían la sostenibilidad del proceso.

Cuadro 13 - Factores de Éxito y de Fracaso del Proceso de ZEE-OT	
Factores de Éxito	Factores de Fracaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad y fortalecimiento del apoyo político al proceso de planificación territorial, tanto desde la gestión estatal regional como desde los espacios de concertación (principalmente la CTR).</li> <li>• Disponibilidad de recursos financieros, y canalización y administración adecuada de los mismos, en el marco de los retos técnicos y metodológicos existentes.</li> <li>• Mejoramiento de las capacidades humanas para la gestión territorial, en las entidades públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte debilitamiento en la institucionalidad del Gobierno Regional para la concertación del ordenamiento y desarrollo territorial.</li> <li>• Falta de posicionamiento del proceso ZEE-OT a nivel provincial y regional, en sus dimensiones técnicas, participativas y políticas.</li> <li>• Incapacidad de afrontar las dificultades planteadas por la relación con el centralismo y con las limitaciones técnicas e institucionales del Gobierno Central.</li> <li>• Falta de contrapesos institucionales a la discrecionalidad de los poderes públicos que tengan influencia directa sobre el proceso de ZEE-OT.</li> <li>• Incapacidad de dar continuidad al Equipo Técnico Multidisciplinario o a buena parte del mismo.</li> </ul>

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Además en un análisis respecto a los elementos del FODA** y respondiendo a preguntas como ¿Esta debilidad favorece que crezca esta amenaza? ¿Qué podemos hacer para impedirlo o minimizarlo? ¿Cómo mejorar debilidades para evitar amenazas? que corresponden a las **Debilidades y Amenazas (DA)** describimos la siguiente estrategia:

- Teniendo un fuerte involucramiento de las instancias de decisión gerencial ayudara a que el proceso de la Ley del Ordenamiento Territorial se apresure y no se prolongue o se extienda más de lo que ya se ha dilatado, aunque exista externamente débil Institucionalidad que limita la modernización del Estado en planificación territorial la cual será retraída teniendo un suficiente sistema de planificación territorial y presencia de procesos de gestión concertada, para así tener un mejor juicio de opinión de los gobernantes respecto a las normas del tema OT.

Respecto a las **Debilidades y Oportunidades (DO)**, y buscando estrategias de cómo se puede superar las debilidades tomando ventajas de las oportunidades y además respondiendo a ¿Tal debilidad impide explotar esta oportunidad? ¿Cómo mejorar las debilidades identificadas para poder aprovechar las oportunidades? , entonces se concluye que:

- Aprovechando la política de estado sobre el entorno al OT, y además existiendo exteriormente ventaja favorable para la planificación y disposición de formular instrumentos técnicos y legales sobre gestión territorial, superaremos la insuficiente

capacidad de las instancias de gobierno descentralizado, mejorando así el sistema de planificación territorial y presencia de proceso de gestión territorial concertada.

Además sobre las **Fortalezas y Oportunidades (FO)**, enfocándonos al uso de las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades y respondiendo a ¿Si la fortaleza permite el aprovechamiento de esta oportunidad? o ¿Cómo explotar fortalezas para aprovechar oportunidades?, describimos lo siguiente:

- Teniendo la voluntad y decisión política de dar continuidad al proceso de planificación territorial aprovecharemos lo que podemos obtener externamente como es el incremento en la participación de actores públicos, privados y sociedad Civil para así dar continuidad de la CTR ZEE-OT y generación de espacios de discusión abiertos, y como consecuencia se tendrá actores motivados, dando así conocer la importancia del OT para la sociedad y así mismo harán extensivo a los diferentes institutos que ellos representen.
- Existe recurso financiero que garantiza continuidad del proceso el cual dará soporte técnico y acompañamiento de entidades especializadas para la gestión territorial invirtiendo los recursos sosteniblemente y eficientemente, y así se mantendrá el ordenamiento territorial a largo plazo.
- Se dispone de un Sistema de Información Territorial basado en el Equipamiento y soporte informático actualizado, teniendo así investigación e información relevante de buena fuente para aportar a las estrategias de adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático y otras líneas que se ha trabajado que involucra la ZEE y los Estudios Especializados.

Y finalmente sobre como usamos las **Fortalezas** para que no nos hagan daño las **Amenazas** y como las esquivamos lo que nos permite responder ¿Las fortalezas me permite contrarrestar las amenazas? ¿Cómo aprovechar fortalezas para evitar las amenazas? por ello se presenta lo siguiente:

- Se cuenta con el equipo técnico consolidado y con continuidad dentro de un órgano estructurado que goza de credibilidad y confianza, pues este podrá participar en la actualización y articulación del Marco Normativo e institucional y en otros instrumentos que tengan relación con el tema de OT.
- Capacidad en el diseño participativo transparente de metodologías e instrumentos técnicos basados en la normativa vigente mejorando el marco conceptual, roles, funciones y competencias del Estado sobre el Ordenamiento Territorial. así mismo se aprovechara para que el débil proceso de descentralización y tendencia a la recentralización no perjudique al OT y lo se prolongue los plazos evitando barreras institucionales.

### **1.3. Identificación de los actores y grupos de interés.**

El escenario de las relaciones con los actores y grupos de interés es heterogéneo.

A nivel de Gobierno Central se tienen relaciones diversas con las distintas entidades y ministerios, desde los que son más críticos hasta aquellos con los que se tiene relaciones de mayor colaboración. En conjunto, entre los ministerios ninguno se ha mostrado completamente a favor del proceso ni ha brindado su apoyo explícito al mismo.

A nivel de Congresistas, por su parte, sí se cuenta con algunos que se han mostrado a favor y con los cuales es posible establecer sinergias, como por ejemplo los congresistas Guevara y Rimarachín.

Dentro del GRCAJ, entre las Gerencias y Direcciones Regionales hay también variedad de relaciones, sin embargo, aquí sí se encuentran actores que se han mostrado a favor y son participantes activos dentro del proceso. Esto va de la mano con el despliegue de estrategias de involucramiento del Equipo Técnico de la ZEE-OT en sus respectivos procesos técnicos y de concertación.

En el ámbito de las municipalidades se encuentra también diversidad. Lo particular en este contexto es que existen municipalidades en cuyos procesos de desarrollo institucional para la gestión territorial ha podido incidir el GRCAJ. Lo más valioso es que estos desarrollos en normativas e instrumentos han servido para sustentar procesos de gestión territorial. No obstante, en algunos casos, estos instrumentos han sido dejados de lado por las autoridades, quedando el reto de impulsar procesos reales de ordenamiento del territorio.

En cuanto a las empresas extractivas y los gremios empresariales, se anota una relación marcada por la crítica pero donde también se encuentran, simultáneamente, casos de participación e involucramiento en los procesos de ZEE-OT.

Las relaciones de sinergia más marcadas se han establecido con los actores de la sociedad civil y los espacios de concertación (o más precisamente, con los actores convocantes). Estas sinergias han sido construidas sobre la base de intereses coincidentes con respecto a la planificación territorial y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

Otro tipo de actores civiles con los que hay una cercanía potencial que no se llega a concretar en acercamientos concretos son las organizaciones indígenas y el CUL.

A partir de los Mapeos de Actores de los años 2008, 2012, 2013, 2014 y 2015 se ha identificado a los actores relevantes para el proceso, organizándolos de acuerdo al tipo de actor que constituye (Estado, empresas, sociedad civil, otros), sus principales objetivo, su importancia con respecto del OT (alta, mediana, baja) y su posición frente al mismo (a favor, en contra, neutral o indiferente<sup>26</sup>).

Sobre el nivel de avance en ordenamiento territorial el Gobierno Regional Cajamarca tiene aprobada la ZEE, en cuanto a los estudios especializados falta la aprobación de los Estudios

---

<sup>26</sup> Un actor *indiferente* es aquel que no tiene interés ni conocimiento sobre la temática, un actor *neutral* es aquel que tiene una actitud política consistente en no mostrarse ni a favor ni en contra (más allá de su posición e intereses reales).

Especializados por parte del MINAM; y así poder pasar al Diagnóstico Integrado del Territorio para luego proseguir al Plan de Ordenamiento Territorial.

Las acciones que se han desarrollado para incrementar el grado de interés de los principales actores que participan en el proceso preparatorio del OT del Departamento de Cajamarca, es que el proceso de Ordenamiento Territorial (OT) que viene impulsando el Gobierno Regional Cajamarca está enmarcado dentro de las funciones y competencias que tiene la SGAT, como ya se ha mencionado, esta Sub Gerencia tiene vinculación a la GPPAT, por ello estamos con los instrumentos del OT aportando al conocimiento del territorio, así como dando ver sus potencialidades y limitaciones, la cual sirve como información base para poder hacer luego de este conocimiento la planificación y las inversiones prioritarias que tiene que hacer el Gobierno Regional Cajamarca.

Además el gobierno regional tiene instrumentos de gestión como es el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, plan que es de largo plazo, para lo cual se necesita tener un diagnóstico del territorio y que es lo que tiene como potencial, y en base a ese potencial se avizora un futuro, y nos mostrara como nosotros podemos posicionarnos como departamento al 20121; así mismo para ver que visión es viable requerimos usar información de los instrumentos del OT; y el Gobierno regional ya avanza con la ZEE y ahora con los Estudios Especializados, entonces tenemos información de primera fuente sobre las condiciones y características del territorio que permiten hacer un mejor proceso de planificación de los recursos públicos a través de estos instrumentos.

Asimismo también se está interviniendo en el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019, permitiéndonos este instrumento, que es de mediano plazo, que programación multianual de proyectos se van hacer como Gobierno Regional en coordinación con las Direcciones Regionales Sectoriales y para eso también necesitamos a la ZEE y Estudios Especializados, porque nos va a permitir establecer, que iniciativas son importantes priorizar dentro del ámbito Gobierno Regional y además en medida que la SGAT se involucre en los procesos de planificación que impulsa el Gobierno Regional, a través de la GPPAT vamos a garantizar la calidad y pertinencia de estos instrumentos, por eso es importante que nuestro equipo técnico este permanentemente aportando a la elaboración de estos instrumentos .

Actualmente se viene haciendo la actualización del Plan de Desarrollo Regional Concertado bajo las indicaciones del CEPLAN y el Gobierno Regional Cajamarca a través de la SGAT, aportado con la caracterización del territorio que es una contribución valiosa para el desarrollo de escenarios del Plan de Desarrollo Concertado versión actualizada por eso es la necesidad de articulación y vinculación con lo que hace la SGAT que son los estudios para evaluar el territorio y sus recursos naturales con los instrumentos de planificación que hace la Sub Gerencia de Planificación y CTI.

La descripción de estos ha sido organizada de acuerdo a su cercanía institucional o a la similitud en el tipo de organización. El recuento total de actores puede encontrarse en el Anexo 3.

**Actores del tipo Estatal**

- *Entidades del Gobierno Nacional: Presidencia del Consejo de Ministros – PCM e instituciones adjuntas (Secretaría de Descentralización, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial)*

Estas entidades cumplen roles de alta importancia debido a las funciones que tienen a cargo. Por ejemplo, la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial tienen a su cargo funciones sobre Demarcación Territorial y Saneamiento y Organización Territorial; campos que son claves para la gestión del territorio y que, a nivel regional, son comunes a los que la SGAT tiene a cargo.

Ninguna de estas entidades, empero, se ha pronunciado explícitamente a favor del proceso de ZEE-OT que se lleva a cabo en el Departamento de Cajamarca. Sin embargo, se anotan algunos procesos y señales de acercamiento. Por ejemplo, los episodios de colaboración que se tuvieron con la Secretaría de Descentralización luego de que su Responsable participara de la 3era Asamblea Nacional de Consejeros Regionales. En este espacio actores diversos impulsaron una moción a favor de debatir la propuesta de Ley de OT, y a partir de ese momento se puede decir que en esta Secretaría se está al tanto de la temática de OT y de la relación tienen sus funciones a cargo con este tema. Por otro lado, vemos que el personal del CEPLAN ha participado de algunos momentos clave del proceso como el evento de Lanzamiento Oficial del Inicio de la Formulación del POT en 2012. Asimismo, han sido parte de la elaboración de la Política de Estado N° 34, y también ha elaborado documentos en los que se señala la importancia del tema de ZEE-OT. Sin embargo, esta no es una temática prioritaria en el funcionamiento regular de esta institución, además de no encontrarse en capacidad de dar respuesta como es esperado a este proceso de planificación territorial por la situación de debilidad institucional en la que se encuentra.

Por último, en relación a las críticas hechas al proceso, vemos que si bien la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial no ha hecho explícita su posición con respecto a la pertinencia del OT, sí ha hecho críticas sobre la cantidad de tiempo que ha tomado el elaborar la ZEE. Esta institución atribuye esta demora al tipo de instrumentos que fueron utilizados, los cuales son distintos a los que esta instancia suele promover.

- *Entidades del Gobierno Nacional: Ministerio del Ambiente – MINAM e instituciones adjuntas (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP).*

El MINAM es el ente rector en OT, de modo que por sus funciones cobran una importancia muy alta para el proceso en cuestión, siendo una de sus funciones el dar las orientaciones técnicas necesarias para el buen desarrollo de los instrumentos técnicos sustentatorios para el ordenamiento territorial. El SERNANP, institución que forma parte de este ministerio, también tiene una alta importancia por su función relacionada a las Áreas Naturales Protegidas (ANPs). Sin embargo, se evalúa que aún no valora institucionalmente al OT como una forma de fortalecer esta labor de conservación, por lo que se mantienen neutrales frente al proceso. En este contexto, se plantea que la SGAT impulse a través de la GRRNMA mayor interrelación

## ***Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional***

entre esta entidad y el GRCAJ en la gestión de ANPs en el Departamento, integrándolas al proceso de OT.

- *Entidades del Gobierno Nacional: Ministerio de Cultura – MINCUL*

Se tuvo un acercamiento con esta institución en 2010 durante la elaboración del Sub Modelo de Valor Histórico Cultural, aportando con la metodología de *paisaje cultural*. Sin embargo, luego acaeció un cambio de personal y no se ha vuelto a retomar la comunicación institucional

- *Entidades del Gobierno Nacional: Ministerio de Energía y Minas – MINEM*

Este ministerio tiene a su cargo las autorizaciones para el acceso y uso de los recursos no renovables, lo cual lo constituye como un actor de alta importancia para el proceso de OT ya que dichas acciones generan, de por sí, significativas transformaciones territoriales. En relación al proceso de ZEE-OT se evidencia un intento de mantener las decisiones relacionadas a la gestión de los recursos no renovables dentro del sector, lejos de la influencia de los Gobiernos Locales y Regionales, y fuera del esquema participativo del OT. Asimismo, han cuestionado varios instrumentos y avances técnicos a través del INGEMET, argumentando, por ejemplo, que el potencial minero ha sido sub-representado en la propuesta de ZEE elaborada. Frente a esta situación se ha tomado la iniciativa de desarrollar nuevas formas de presentación de la información contenida en la ZEE. Esto permitiría apreciar con mayor claridad el potencial en cuestión, quedando pendiente el diseño de la forma en que se comunicarían estos resultados.

- *Entidades del Gobierno Nacional: Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI e instituciones adjuntas (Autoridad Nacional del Agua – ANA, Autoridad Administrativa del Agua – AAA Maraón IV)*

El MINAGRI es una institución de relevancia pues tiene entre sus funciones la gestión del agua y la tierra con fines de producción agrícola. Se evalúa que están al tanto de la existencia de las herramientas del OT pero que no les dan uso o aprovechamiento. La excepción dentro de esta institución es la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios con la cual se coordinó la elaboración de los Sub Modelos de Conflictos de Uso y de Recursos Naturales Renovables. Sin embargo, luego se dio un alejamiento con respecto a la misma el cual no ha sido revertido. Otra institución que forma parte del MINAGRI es la ANA, la cual si bien tiene como prioridad el desarrollo de los Consejos de Recursos Hídricos (los cuales son una forma de gestionar participativamente el territorio desde el enfoque de cuencas) no se involucran directamente en el proceso de la ZEE-OT. Una entidad dependiente del ANA a menor escala es la AAA Maraón IV, la cual sí está participando de forma activa en la CTR. Sin embargo, esta aún no incorpora en sus instrumentos y procesos la gestión integral del territorio, limitándose a la gestión de los recursos hídricos.

- *Entidades del Gobierno Nacional: Ministerio de Economía y Finanzas – MEF*

Se evalúa que se encuentra a favor del proceso de OT, aunque su interés está aún en una fase inicial, no mostrando necesariamente un compromiso directo. Tiene alta importancia pues es el ministerio con mayor poder, y sus funciones de aprobación de inversiones y planes presupuestales tienen directa influencia en la forma en que se termina configurando el

territorio. Asimismo, han elaborado documentos que reconocen el OT como instrumento para la planificación territorial, y cuyos contenidos coinciden con los incorporados en el actual proceso de ZEE-OT, lo que abre puertas a acercamientos institucionales<sup>27</sup>.

- *Entidades del Gobierno Nacional: Viceministerio de Urbanismo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.*

Se evalúa que la actitud de este Viceministerio hacia el proceso de ZEE-OT es neutral, debido a que no existen relaciones actuales (a pesar de haber pasado por un periodo de colaboración para la elaboración del Sub Modelo de Aptitud Urbana Industrial). Esto debido a que desde el Ministerio que le enmarca se han generado fricciones en la relación con el GRCAJ (por ejemplo, el desarrollo de relaciones centralistas con las municipalidades que pasan por algo al órgano de línea correspondiente del Gobierno Regional).

- *Congresistas de la República.*

Los congresistas por Cajamarca tienen posiciones distintas con respecto de la ZEE-OT. Los congresistas Mesías Guevara y Jorge Rimarachín están a favor: el primero ha impulsado un proyecto de ley sobre OT, y el segundo está centralizando los diversos proyectos de ley sobre el tema, incluida la propuesta del Gobierno Regional de Cajamarca, como parte de su labor como Presidente de la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado del Congreso de la República.

Los congresistas Ramírez, Llatas, Tapia y Chacón están mayormente involucrados en sus respectivos temas, teniendo una posición indiferente con respecto de la ZEE-OT.

A partir del escenario descrito se evaluó pertinente buscar un acercamiento con los Congresistas que ya se mostraban a favor de la ZEE-OT, de modo que se pudieran desarrollar sinergias con mayor facilidad. Con el congresista Cabrera se coordinó para la aplicación de la ZEE, y con el congresista Rimarachín se promovió una Audiencia en Octubre de 2013 para socializar los proyectos de Ley sobre OT.

- *Entidades del Gobierno Regional de Cajamarca: Direcciones Regionales*

Las distintas Direcciones Regionales que forman parte del Gobierno Regional tienen posiciones y grados de participación diversos con respecto del proceso de ZEE-OT. Sin embargo, no se ha identificado que ninguna de ellas tenga una posición contraria al mismo.

Las Direcciones Regionales que tienen mayor cercanía con el proceso son las de Producción (DIREPRO), Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), así como la de Titulación de Tierras y Catastro (DTTyCR). Las dos primeras muestran una actitud siempre pendiente del proceso y una asistencia constante. Asimismo se anota que la SGAT participa del proceso de elaboración del Plan Regional Acuícola que están llevando a cabo, en el caso de la DIRCETUR el involucramiento es más cercano incluso, ya que participa de las sub comisiones que se forman

---

<sup>27</sup> Así, en Octubre de 2013 han publicado el documento "Lineamientos para la formulación de Proyectos de Inversión Pública en materia de Ordenamiento Territorial" (aprobado mediante Resolución Directoral N° 007-2013-EF/63.01), mientras que en Julio de 2012 publicaron los "Lineamientos para Proyectos de Inversión Pública que incluyen el Enfoque de Prevención de Desastres" (aprobado mediante Resolución Directoral N° 005-2012-EF/63.01).

dentro de la CTR ZEE-OT. Con la DDTyCR la coordinación también es permanente, y se evalúa que valoran el tema de la ZEE-OT debido a que es útil para su labor de titulación y saneamiento del territorio.

En segundo lugar, existen Direcciones con las que se tiene cercanía pero en una lógica de trabajo colaborativo: estas son las de Agricultura, Educación, Vivienda, Energía y Minas, y Cultura. En estos casos, la interacción se da para la participación en temas relacionados con el cumplimiento de sus funciones y en donde la SGAT presta el servicio de soporte de información territorial a las iniciativas de proyectos de inversión pública, saneamiento de inmuebles del estado, participación en talleres y audiencias, asistencia técnica a los gobiernos locales provinciales, desarrollo de capacidades en sus especialistas, y ellos por su parte aportan con su participación en las asambleas de la CTR, y que si bien tienen conocimiento del proceso de ZEE-OT, aún no aprovechan al máximo los insumos que este les ofrece. Por último, la relación con la Dirección Desconcentrada de Cultura es también cercana, ya que si bien no se ha transferido al Gobierno Regional, desde el año 2007 tiene una destacada participación en el proceso, a través de sus representantes y con la difusión de eventos y proyectos que tienen que ver con la gestión del territorio, el último tuvo que ver con la presentación del Plan de Gestión del Centro Histórico de Cajamarca, instrumento de gestión elaborado con el apoyo de Asociación Los Andes Cajamarca.

- *Entidades del ámbito Municipal: Red de Municipalidades Rurales de Cajamarca – REMURCAJ*

Participan de manera activa en la CTR. Se encuentran a favor del proceso de ZEE-OT debido a que valoran su rol en el mejoramiento de las condiciones del gasto público y la descentralización con un enfoque de articulación territorial.

- *Entidades del ámbito Municipal: Municipalidades*

A nivel de municipalidades existe diversidad de posiciones, tendencias y desarrollos institucionales en relación al proceso ZEE-OT. Un aspecto positivo es que el grupo de las municipalidades que están a favor del proceso y con las que hay cercanía es el grupo más numeroso.

Así, encontramos a municipalidades que han tenido desarrollos institucionales interesantes para la gestión de sus territorios. Destacan las municipalidades de San Pablo, San Miguel y Cajabamba. La primera ha desarrollado y aprobado un Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) con la asistencia técnica del Ministerio de Vivienda, en base a este instrumento, se promulgó la ordenanza que declara la intangibilidad de las lagunas de Alto Perú<sup>28</sup> como forma de conservación frente a la expansión de la explotación a tajo abierto por parte de Minera Yanacocha en zona de cabecera de cuenca del río Jequetepeque. Por su parte, la Municipalidad de San Miguel ha aprobado su PAT en el año 2007 mediante ordenanza, el cual le ha servido de insumo para la elaboración de su Plan de Desarrollo Concertado. En referencia a la Municipalidad de Cajabamba es de destacar que la gestión 2015-2018 gracias al convenio establecido con el Ministerio de Vivienda ha logrado elaborar su Plan de Acondicionamiento

---

<sup>28</sup> Ordenanza Municipal N°.001-2007-MPSP, aprobada en Febrero de 2007.

Territorial y el Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad capital. Asimismo en coordinación con el proyecto Shahuindo se ha establecido la Mesa por la Paz y Desarrollo de Cajabamba en donde se reúnen mensualmente los alcaldes de la provincia y en donde se logró gestionar el financiamiento para el PAT y PDU respectivamente, estudios los cuales, una vez culminados fueron respaldados por el sector Vivienda en julio de 2016 y se encuentra en trámite para su aprobación por Ordenanza Municipal y a la espera de su implementación, en donde el Gobierno Regional Cajamarca a través de la SGAT ha participado facilitando la información generada en la ZEE que ha servido para el diagnóstico del PAT, asimismo ha participado activamente durante su socialización, validación y audiencia pública, así como en el fortalecimiento del equipo técnico para el uso y aplicación del SIG.

Municipalidades que están en un camino intermedio son las de San Ignacio y Jaén. La primera tiene la denominación de Municipalidad Ecológica y ha levantado la agenda de la protección de sus ecosistemas frágiles. Está intentando revisar su PIP para el desarrollo de Ordenamiento Territorial, y cuenta con la única experiencia de micro ZEE en la comunidad campesina de San Miguel de Tabaconas. En Jaén, por su parte, se ha concluido la ZEE de la provincia, además de haber tenido representantes que participaron del Consejo Directivo de la CTR durante el año 2013, sin embargo, se viene trabajando en coordinación con el MINAM para el levantamiento de las observaciones generadas con la finalidad de alcanzar la opinión favorable que les permita continuar con el desarrollo de los demás instrumentos del Ordenamiento Territorial.

Otras provincias con aspectos favorables al proceso de ZEE-OT son la de Chota y la de Hualgayoc-Bambamarca. En la primera encontramos un Equipo Técnico que ha mostrado disposición para participar de las Asambleas de la CTR así como en los procesos de Demarcación y Organización Territorial, mientras que en la segunda se ha impulsado un diplomado en Ordenamiento Territorial en coordinación con Asociación SER, el cual ha servido para la formación de su Equipo Técnico y la elaboración y actualización de su perfil.

Asimismo, encontramos municipalidades con avances en su institucionalidad relacionada a la ZEE-OT, pero que no muestran voluntad política expresada en reserva de recursos financieros para implementar procesos. Por ejemplo, las municipalidades de Cajamarca y Celendín han elaborado expedientes técnicos y perfiles de OT, sin embargo o no se le ha asignado presupuesto, o simplemente se le dejó de prestar atención, respectivamente. Cabe resaltar que la Municipalidad de Cajamarca ha desarrollado, empero, un proceso de gestión de la Micro Cuenca de San Lucas, motivo por el cual se ha tenido interacción con ellos. Por último, la Municipalidad de Contumazá tiene un PAT pendiente de ser aprobado mediante ordenanza hace dos gestiones. En el caso de Santa Cruz, muestra una asistencia permanente a las Asambleas, sin embargo disponen de poco personal que les permita impulsar los instrumentos de Ordenamiento Territorial.

En el caso de Cutervo y San Marcos se identifica que las prioridades de la gestión están más orientadas a la realización de obras, por lo que su posición es indiferente.

**Actores del tipo empresarial**

- *Gremios y asociaciones empresariales: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía – SNMPE, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP y Grupo Norte).*

Estos actores son considerados claves debido a las empresas extractivas que representan. Tanto la CONFIEP como la SNMPE mantienen vigencia. El Grupo Norte, por su parte, parece haber debilitado su presencia como grupo (no como las empresas que lo conforman) en Cajamarca desde 2013.

Estos actores comparten preocupaciones con respecto del proceso de ZEE-OT, incluso habiendo solicitado su suspensión (caso de la SNMPE). Se teme por parte de ellos, por ejemplo, que este proceso pudiera entorpecer o frenar el libre avance de las industrias extractivas (SNMPE), o un supuesto peligro de politización del mismo (CONFIEP). Asimismo, han puesto en cuestión la rigurosidad técnica del proceso, su escala de trabajo, y el nivel profesional de sus responsables (CONFIEP, Grupo Norte).

Por último, se anota su interés en participar en la CTR, encontrándose algunas interacciones saludables (como la designación de una Coordinadora de OT por parte de la SNMPE, o algunas declaraciones a favor del proceso por parte de la CONFIEP).

Por su parte, la Cámara de Comercio y Producción coincidió en posiciones y críticas con los actores reseñados hasta 2011. A partir de ese año cambió el perfil de su directiva, la cual pasa de estar conformada por funcionarios de empresas mineras a estarlo por funcionarios de empresas de construcción y obras. Luego de eso se ha percibido un cambio en su disposición a participar y en las opiniones que emiten sobre el proceso.

- *Empresas particulares del rubro extractivo y energético (Odebrecht, Shahuindo SAC, Minera Río Tinto “La Granja”, Minera Lumina Cooper, Minera Yanacocha, Minera Goldfields, Minera Angloamerican).*

Estas empresas muestran perfiles y relevancias variadas en relación al proceso de ZEE-OT. Por ejemplo, algunas empresas o proyectos como Shahuindo, Lumina Cooper o Goldfields muestran una participación más sostenida, mientras que otras como Odebrecht se muestran más indiferentes. En otras se evalúa que, aunque muestren respaldo frente al proceso, su situación es incierta y pueden cambiar hacia una posición *neutral* con relativa flexibilidad (Goldfields, La Zanja, Lumina Cooper, Yanacocha). En relación a este grupo la estrategia adoptada es simplemente mantener la convocatoria a los espacios de concertación.

- *Medios de comunicación (Radio Líder, Radio Marañón, Radio Santa Mónica, TV Norte, Megavisión Canal 45, Diario Panorama Cajamarquino)*

Se trata de empresas que no dan mucha importancia a la cobertura del proceso de ZEE-OT. Su posición parece ser neutral. Caso aparte es Radio Marañón, donde sí se nota una tendencia a favor debido a que han cubierto el desenvolvimiento del proceso en Jaén y en San Ignacio.

**Actores de la sociedad civil**

- *Gremios y asociaciones: Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación – SUTE Cajamarca, Comando Unitario de Lucha – CUL, Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana – AIDSESP, Organización Regional Awajun de San Ignacio – ORASI, Organización Fronteriza Awajun de Cajamarca – ORFAC, Cooperativa de Servicios Múltiples – CENFROCAFE.*

Para el caso de las organizaciones indígenas amazónicas (AIDSESP, ORACI y ORFAC) su relevancia reside en las comunidades a las que representan. Si bien no han mostrado un apoyo directo al proceso, se evalúa que pueden mostrarse *a favor*. Sin embargo, también se toma en cuenta que su apoyo puede variar drásticamente dependiendo de si estas organizaciones perciben amenazas a su autonomía asociadas al proceso de ZEE-OT. Por otro lado, el CUL tiene relevancia por el proceso de movilización al que está involucrado. Sin embargo, sus objetivos no llegan a identificarse plenamente con el proceso de ZEE-OT a pesar de estar relacionados temáticamente con este, de ahí que se le clasifique neutral. Por último, tanto el SUTEP Cajamarca como CENFROCAFE se han mostrado a favor, pero no muestra un interés ni participación efectivos en el proceso.

- *ONGs: Plataforma de Ordenamiento Territorial, Vicaría del Medio Ambiente de Jaén, Asociación Servicios Educativos Rurales – SER, Centro Ecueménico de Promoción y Acción Social – CEDEPAS Norte, Instituto Cuencas Andinas, CARE, Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional – CIPDER, Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible – GRUFIDES.*

Estos actores tienen diferentes perfiles y se articulan al proceso de formas diversas, mostrando un apoyo activo hacia el mismo. Con algunas de ellas se han establecido sinergias en el desarrollo de las asambleas de la CTR o en procesos conjuntos de convocatoria o promoción de la ZEE-OT en distintos espacios provinciales, como son los casos de GRUFIDES o SER respectivamente. En el caso de CEDEPAS Norte y gracias a su participación en el Grupo Propuesta Ciudadana a la fecha ha impulsado dos ciclos de formación en Ordenamiento Territorial en los años 2013 y 2015, con sede en Cajamarca en la modalidad semi-presencial. Otras ONGs respaldan el proceso y, en la medida de lo posible, asisten a las reuniones de la CTR (FEDEPAZ, CIPDER, Vicaría del Medio Ambiente de Jaén, etc.). Sin embargo, el reciente contexto de disminución de los fondos de los que disponen estas instituciones ha mermado su capacidad para involucrarse y apoyar activamente el proceso. Por último, cabe distinguir a la Plataforma de Ordenamiento Territorial<sup>29</sup>, cuyo representante más activo en Cajamarca es FEDEPAZ<sup>30</sup>. Esta Plataforma no sólo ha mostrado su apoyo al proceso sino que ha presentado una propuesta de Ley para regular el Ordenamiento Territorial (el cual sin embargo, simplifica y omite varios aspectos claves, incluido el carácter de la ZEE como instrumento para el OT, priorizando instrumentos distintos como el Plan Maestro o el Plan de Acondicionamiento Territorial).

<sup>29</sup> Conformado por los siguientes actores: Cooperacion, Cima Cordillera Azul, Fedepaz, Grufides, Instituto de Montaña, Red Muqui, DAR, Propuesta Ciudadana, Asociación SER, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (AGNR), la Red de Municipalidades Rurales - REMURPE y la Asociación de Municipalidades del Perú - AMPE

<sup>30</sup> Fundación Ecueménica

## **Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

- *Espacios de concertación y otras instituciones civiles: Colegio de Ingenieros del Perú – CIP, Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza – MCLCP Cajamarca, Comisión Ambiental Regional – CAR.*

Los espacios de concertación han sido de especial importancia para el proceso, mostrándose todos a favor del mismo. La MCLCP ha mostrado una participación activa y una voluntad de apoyar el proceso a través de la incidencia en el ámbito regional. La CAR, por su parte, es el espacio desde el cuál se comenzó a impulsar la temática de la ZEE por lo cual se aprecia su importante relevancia. El Colegio de Ingenieros, por último, ha mostrado interés constante y ha asumido el cargo de Vice presidencia de la CTR en el periodo pasado.

- *Universidades: Universidad Nacional Cajamarca – UNC, Universidad Privada del Norte – UPN, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo – UPAGU.*

Las universidades mapeadas son públicas (UNC) o privadas (UPN, UPAGU). En relación a la primera se ha tenido una buena relación con el rector saliente, además, han mostrado una participación constante en la CTR. Se evalúa que aún falta desarrollar acciones graduales para motivar un abordaje explícito del proceso de ZEE-OT de parte suya. Por otro lado, la UPAGU está participando de la CTR, sin embargo aún su interés no se manifiesta en el compromiso con alguna mesa técnica. La UNP, por último, ha comenzado el abordaje de un abanico diverso de temáticas, entre las que se encuentran algunas relacionadas a la ZEE-OT, como por ejemplo la relación entre agricultura y minería. Ha habido coordinaciones con docentes de esta casa de estudios, destacando el reciente involucramiento de la Escuela de Ingeniería de Minas.

Asimismo identificamos los diez actores más importantes respecto al involucramiento en el proceso de OT, precisando el objetivo e importancia que le asigna al ordenamiento territorial, es así que en representación del Sector Público tenemos al Gobierno Regional Cajamarca quien lidera en función a sus atribuciones y competencias el proceso de Ordenamiento Territorial en el departamento de Cajamarca, también tenemos a la Universidad Nacional de Cajamarca que representa a la comunidad científica de Cajamarca y es formadora de la masa profesional y técnica, quienes al involucrarse en el Ordenamiento Territorial, podrán orientar mejor los proyectos de investigación para el beneficio de la población. Además la Dirección Regional de Agricultura es uno de los actores importantes en el contexto de Ordenamiento Territorial ya que representa al sector agrícola y ganadero del departamento, en donde la PEA está concentrada en el 56% seguidamente el departamento de Cajamarca luego de la agricultura posee en la actividad turismo pues según fuente MINCETUR, el año 2013 se registraron 640 mil turistas, conjuntamente el sector económico que acompaña es Hoteles y Restaurantes encontrando a una PEA de 8,879 insertados en este sector.

Adicionalmente, para complementar la identificación de actores y grupos de interés se ha recurrido a los criterios establecidos en la Guía para el Mapeo de Actores encontrándolo en el enlace

[http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/20130513\\_MapeoDeActores\\_0.pdf](http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/20130513_MapeoDeActores_0.pdf)

elaborada por la Sub Comisión de la CTR a quien se le dio dicho encargo por acuerdo de la Asamblea, la cual fue presentada y aprobada el 26 de abril del año 2013, la cual se puede descargar del enlace

[http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/20130426\\_2daAsamExtraOrdCTR.pdf](http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/20130426_2daAsamExtraOrdCTR.pdf)

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Cuadro 14 - Identificación de actores y grupos de interés**

Nombre del Actor Social	Tipo de Actor			Principales Objetivos	Importancia con relación OT		Posición
	Estado	Empresa	Sociedad Civil		Alta	Mediana	A favor
Gobierno Regional Cajamarca	X			Promover el desarrollo integral y sostenible del departamento de Cajamarca	X		X
Universidad Nacional de Cajamarca				Formar profesionales y promover la investigación científica	X		X
Dirección Regional de Agricultura	X			Promover y fortalecer la organización de productores agrarios en cadenas productivas rentables, mediante la planificación concertada.	X		X
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	X			Promover, impulsar, organizar y desarrollar la competitividad y sostenibilidad del turismo, comercio exterior y artesanía en la Región Cajamarca trabajando conjuntamente con instituciones públicas y empresas privadas locales vinculadas a estos sectores, favoreciendo así el desarrollo e inversión en nuestra región.	X		X
Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca		X		Buscar la competitividad de los socios y fomentar un ambiente económico y social favorable para el desarrollo de Cajamarca y el fortalecimiento del empresario local.	X		X
Sector Minero		X		Optimización de sus operaciones, las mejores prácticas socio ambientales, y un crecimiento rentable y sostenible, desarrollando al mejor talento humano disponible y promoviendo relaciones de confianza y beneficio mutuo con la comunidad de su entorno.	X		X
GRUFIDES			X	Promover el desarrollo rural y ambiental mediante intervención con proyectos		X	X
CEDEPAS Norte			X	Promover el desarrollo económico y social mediante intervención con proyectos		X	X
Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza de Cajamarca - MCLCP			X	Plataforma de concertación y dialogo interinstitucional de Cajamarca		X	X
Proyecto Especial Jequetepeque e Zaña		X		Formular y ejecutar proyectos de inversión pública de infraestructura hidráulica, genera y transfiere tecnología agrícola aplicada, opera y mantiene la infraestructura hidráulica y promueve la inversión privada; con el propósito de aprovechar eficientemente el agua y suelo y otros recursos naturales en beneficio de los usuarios		X	X

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**PAUTA 2. CARACTERIZAR EL NIVEL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.**

Lo que dice la norma sobre esta Pauta Técnica:

"Es el análisis de las condiciones actuales y descripción de la forma en que se ha asumido, implementado y avanzado a nivel regional en el cumplimiento de las funciones y competencias asignadas en materia de ordenamiento territorial."

**2.1. Descripción histórica del Gobierno Regional Cajamarca**

La recopilación de la historia institucional del Gobierno Regional Cajamarca analizado desde el punto de vista del marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución, los instrumentos normativos, técnicos y de gestión que hayan modificado el funcionamiento institucional a lo largo del tiempo y los proyectos y programas y similares con incidencia territorial que se hayan ejecutado en lo vinculado a temas referidos a la gestión del territorio lo describimos a continuación.

La Administración del Departamento de Cajamarca ha pasado por varios cambios, iniciándose en los años 60 como Junta de Obras Públicas, luego asume la Cooperación Departamental del Fomento y Obras Públicas (1968); Oficina Zonal de Apoyo a la Movilización Social, OZMAS (1972); Comité Departamental de Desarrollo, CODEC (1979), Corporación Departamental de Desarrollo Cajamarca, CORDECAJ hasta junio de 1990.

Posteriormente a partir del 1 de julio de 1990 el departamento de Cajamarca fue integrado a la Región Nor Oriental del Marañón, RENOM, junto con los departamentos de Amazonas y Lambayeque. La administración de la Región Cajamarca queda fraccionada en 3 Oficinas Sub Regionales: La Sub Región 1, que comprendía Jaén y San Ignacio junto con Bagua, Condorcanqui y los distritos de San Juan de Cutervo y Cujillo (provincia de Cutervo) y Pión (provincia de Chota); la Sub Región 11, que comprendía a Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz; y la Sub Región 111, que comprendía la parte sur, 7 provincias (Cajamarca, Celendín, San Marcos, Cajabamba, San Pablo, Contumazá y San Miguel).

En el año 1992 el Gobierno Nacional cesa los Presidentes Regionales elegidos por los Consejos Regionales y al mismo tiempo cierra los Consejos Regionales. Las regiones pasan a ser administrados por Consejos Transitorios de Administración Regional, en este caso CTAR-RENOM.

En julio de 1998, se disuelve la RENOM recuperando Cajamarca su unidad administrativa a través de un CTAR Cajamarca, cuyo Presidente era designado por el Gobierno Nacional.

En marzo del 2002, con la Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, se modifica el capítulo de la Constitución Política del Perú referente a la descentralización, permitiendo la creación de los Gobiernos Regionales, promoviendo así la política de descentralización de la estructura del estado; este proceso se inició eligiendo los Gobiernos Regionales en los actuales departamentos. Así mismo la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales del 18 de noviembre del 2002, establece y norma

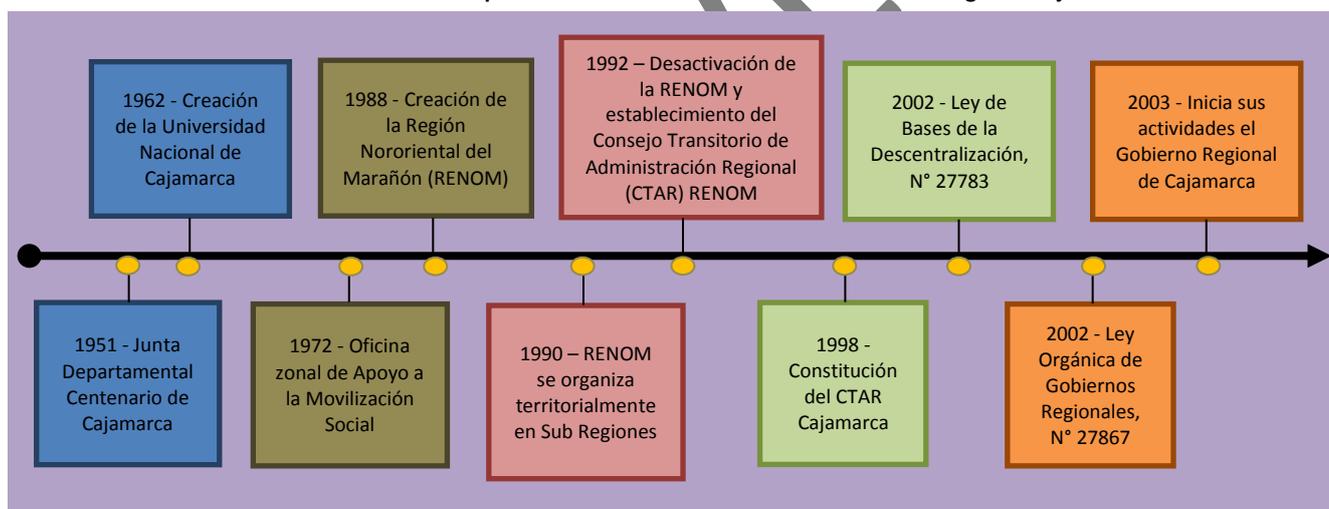
## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

la estructura, organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Además manifiesta que los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuesta!

Actualmente el departamento de Cajamarca se encuentra en la cuarta gestión como Gobierno Regional, la cual comprende el período de gestión del año 2015 al 2018. Teniendo como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Mediante la siguiente línea de tiempo se hace un recuento de los principales hitos en la historia de la creación del Gobierno Regional desde mitad del siglo pasado.

Gráfico 3 - Línea de Tiempo: Hitos de Creación e Historia del Gobierno Regional Cajamarca



Elaboración: Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

Fuente: Gobierno Regional Cajamarca

Además las normas que el Gobierno Regional Cajamarca ha venido dando respecto al Ordenamiento Territorial las encontramos cronológicamente a continuación

Cuadro 15 – Ordenanzas<sup>31</sup> sobre funciones en OT dadas por el Gobierno Regional Cajamarca Factores de Éxito y de Fracaso del Proceso de ZEE-OT

PERÍODO	NORMA(S)	FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE PUBLICACIÓN	FUNCIONES EN OT
2011 - A LA FECHA	012-2011-GR.CAJ-CR	14/02/2011	26/02/2011	Respaldar proceso de ZEE a nivel macro del departamento de Cajamarca y las acciones del Equipo Técnico Multidisciplinario

<sup>31</sup> Estudio Especializado de Normativa y Política – Gobierno Regional Cajamarca - SGAT

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

				que lo lleva a cabo
	011-2011-GR.CAJ-CR	04/05/2011	29/06/2011	Aprueban la Guía Metodológica para desarrollar el proceso de formulación del Plan de Ordenamiento Territorial del Departamento de Cajamarca
	001-2011-GR.CAJ/P	16/06/2011	16/06/2011	Decreto Regional N° 001-2011-GR.CAJ/P, Aprueba Reglamento de la Ordenanza Regional N° 018-2010-GRCAJ-CR.
	034-2011-GR.CAJ-CR	04/10/2011	24/10/2011	Aprueban la Actualización de la Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Cajamarca
	006-2012-GR.CAJ-CR	03/04/2012	09/08/2012	Modifica a la Ordenanza 012-2010-GR.CAJ-CR, sobre conformación de la Comisión Técnica Regional de Zonificación Ecológica y Económica- Ordenamiento Territorial de Cajamarca.
	014-2013-GR.CAJ-CR	01/10/2013	15/11/2013	Modifica artículo Primero de la Ordenanza 012-2005-GR.CAJ-CR, declara de interés público y de prioridad regional el PROCESO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL en el Departamento de Cajamarca.
2003 - 2006	012-2005-GRCA-CR	19/07/2005	21/08/2005	Declaran de prioridad Regional el Proceso de Ordenamiento Territorial Regional.
	012-2010-GRCA-CR	15/10/2010	27/11/2010	Modificatoria a la Ordenanza 012-2005, por la que Declaran de prioridad Regional el Proceso de Ordenamiento Territorial Regional.
	018-2010-CRCAJ-CR	03/12/2010	24/12/2010	Aprueban ZEE a nivel macro del departamento de Cajamarca como instrumento base para el ordenamiento y la planificación Territorial
ANTES DEL 2003	Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, N° 27867	16/11/2002		Artículo 53°
	Ley de Bases de la Descentralización, N° 27783	17/07/2002		Artículo 4° y 7°

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

## 2.2. Analizar la estructura orgánica y funciones que inciden sobre acciones de ordenamiento territorial.

### 2.2.1. Identificación de Competencias y Funciones según Estructura Orgánica.

La ZEE-OT está contemplada como función y competencia de funcionarios e órganos de línea al interior del GRCAJ. Es decir, no sólo se encuentra incorporada orgánicamente en la SGAT, sino que también aparece formando parte de la estructura de otras oficinas como la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (relacionada a la orientación de la inversión en infraestructura), Gerencia Regional de Desarrollo Social (distribución territorial de la población), y en la Gerencia Regional de Gestión de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente (manejo de recursos y conservación de biodiversidad). Esto le da un peso institucional importante, ya que la temática no sólo es asumida por la oficina encargada de dirigir el proceso sino que también involucra a otras gerencias y sub-gerencias. De esta manera, se establecen medios para que las otras gerencias se vean involucradas en el proceso.

En esta sección se identifican las distintas Gerencias y Sub-gerencias que conforman la estructura orgánica del GRCAJ y se establecen sus principales funciones y competencias, además de los instrumentos con los que cuentan y sus relaciones con otros espacios. El recuento de las mismas puede encontrarse en el Anexo 4.

En esta Estructura Orgánica, la presencia de la temática ZEE-OT ha sido incluida en las funciones institucionales de órganos de línea y de cargos específicos, según el ROF y el MOF.

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

<b>Cuadro 16 - Funciones relacionadas a la temática de la ZEE-OT por órgano de línea contemplados en el ROF</b>	
<b>Órgano de Línea</b>	<b>Funciones</b>
Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones, presupuesto, tributación y ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado. (Art. 82)</li> <li>• Proponer la formulación de programas de ordenamiento y acondicionamiento territorial en el ámbito regional; así como, tramitar los expedientes sobre demarcación territorial, de acuerdo a la Ley de Demarcación y Organización Territorial y su Reglamento. (Art. 83, inciso m.)</li> </ul>
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la inversión privada en la construcción y habilitación de infraestructura productiva, comercial y de servicios, con base en el ordenamiento territorial, y en los planes de desarrollo regional; así como la organización de ferias y otras actividades que logren la dinamización de los mercados en beneficio de las MYPE. (Art. 71, inciso g.)</li> </ul>
Gerencia Regional de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y desarrollar acciones que impulsen una distribución territorial de la población en función a las potencialidades del desarrollo regional y en base a los planes de ordenamiento territorial y de la capacidad de las ciudades para absorber flujos migratorios. (Art. 80, inciso c.)</li> </ul>
Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de ordenamiento territorial en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales. (Art. 88, inciso a.)</li> <li>• Elaborar estudios de diagnóstico y zonificación bajo los lineamientos y el asesoramiento técnico de la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial. (Art. 88, inciso f.)</li> <li>• Dirigir, coordinar y participar en la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial Regional teniendo como instrumento a la zonificación ecológica-económica (Art. 88, inciso m.)</li> </ul>
Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas Naturales Protegidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y desarrollar concertadamente con la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, en los aspectos de recursos naturales, biodiversidad, la zonificación ecológica y económica de la región, así como en los proyectos de conformación de macrorregiones. (Art. 106, inciso e.)</li> </ul>

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

<b>Cuadro 17 - Funciones relacionadas a la temática de la ZEE-OT por cargo contemplados en el MOF</b>	
<b>Órgano de Línea</b>	<b>Cargo/Funciones</b>
Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	<p>Gerente Regional de Planeamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• n) Proponer la formulación de los planes de ordenamiento territorial en el ámbito regional, así como tramitar los expedientes.</li> </ul>
Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial	<p>Sub Gerente de Acondicionamiento Territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• b) Dirigir, supervisar y evaluar la elaboración de los estudios de diagnóstico y zonificación para fines de demarcación territorial, bajo los lineamientos y el asesoramiento técnico de la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial-PCM.</li> <li>• f) Elaborar y proponer la normatividad técnica en materia de ordenamiento territorial, en concordancia con la normatividad vigente</li> </ul> <p>Director Programa Sectorial II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• b) Supervisar y evaluar la elaboración de los estudios de diagnóstico y zonificación para fines de demarcación territorial, en el marco de las disposiciones y lineamientos de la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial-PCM.</li> <li>• f) Proponer normas técnicas y procedimientos en materia de ordenamiento territorial, en concordancia con la normatividad vigente.</li> </ul> <p>Planificador II</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• a) Elaborar Estudios Provinciales de Diagnóstico y Zonificación para fines de Demarcación Territorial, de conformidad con la metodología propuestas por la DNTDT-PCM.</li><li>• e) Evaluar la viabilidad de las acciones de demarcación territorial, sobre la base de los estudios de diagnóstico y zonificación aprobados por la DNTDT, procediendo al registro y la apertura del expediente respectivo.</li></ul>
--	---

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

## **2.2.2. Espacios de Coordinación, Concertación o Diálogo**

Más de un espacio de concertación ha jugado un rol importante a lo largo del proceso de ZEE-OT, en sus diferentes regularidades y formas de funcionamiento. Estos espacios han sido de especial importancia para el inicio (CAR), alcance (MCLCP-Cajamarca) y sostenibilidad (CAR) del proceso. Este soporte participativo al proceso se ha plasmado, asimismo, en la generación de acuerdos amplios y de importancia regional que han incorporado la temática de la ZEE-OT de forma prioritaria, como son los Acuerdos de Gobernabilidad impulsados por la MCLCP-Cajamarca.

Se identifican 22 Espacios de Concertación con relevancia para el proceso de ZEE-OT, tanto de alcance regional, como provincial, local o *ad hoc*, los cuales abarcan temáticas diversas. Los espacios identificados fueron los siguientes<sup>32</sup>:

- Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza - Cajamarca
- Comisión Ambiental Regional
- Comisiones Ambientales Municipales (13)
- Consejo de Coordinación Regional
- Comisión Técnica Regional (CTR) del proceso ZEE-OT
- Presupuesto Participativo
- Grupo de Impulsor de la Gestión del Riesgo de Desastre - GRIDE
- Mesas de Diálogo para los casos de Hualgayoc, La Encañada y del Inca
- Brigadas de defensa civil

De estos espacios, destaca en primer lugar la Comisión Técnica Regional de ZEE-OT (CTR). Esta es un espacio participativo que, de acuerdo a la normatividad vigente tiene la

“Responsabilidad de definir claramente los objetivos [de la ZEE], los cuales se deben alcanzar en estrecha coordinación y concertación con los diversos actores, articulando los instrumentos de gestión existentes y la legislación vigente<sup>33</sup>”.

Comenzó a funcionar inicialmente en Junio de 2007, impulsada por la SGAT y la GRRNMA. En su proceso, la participación ha sido alta y diversa, y ha permitido contar con el apoyo necesario para el desarrollo del proceso en momentos claves. En este espacio fue que se aprobó el Plan de Trabajo de la ZEE, y se decidió constituir un Equipo Técnico del Gobierno Regional para la implementación del proceso. Aún ahora tiene vigencia ya que siguen habiendo asambleas de

<sup>32</sup> El recuento general de estos espacios, sus objetivos, integrantes, y sus instrumentos de gestión, entre otros aspectos, puede encontrarse en el Anexo 5.

<sup>33</sup> “Directiva metodológica para Zonificación Ecológica y Económica”. Decreto del Consejo Directivo N° 010-2006-CONAM/CD.

forma regular, y constituye el principal espacio de concertación regional del proceso. Sus funciones han sido ampliadas para abarcar el proceso de OT<sup>34</sup>.

Otro espacio que ha cumplido un rol clave ha sido la Comisión Ambiental Regional. Esta tiene como objetivos ser el órgano de coordinación y concertación de la política ambiental a nivel regional, además de promover el diálogo entre los sectores público, privado y sociedad civil organizada, y contribuir a una gestión ambiental eficaz y eficiente con un enfoque de desarrollo sostenible. Desde este espacio se formularon e impulsaron las primeras propuestas para la realización de la ZEE, así como para otros instrumentos y normativas ambientales regionales. En estas propuestas se puede rastrear el inicio del proceso que se desarrolla actualmente.

Por último, como también se mencionó durante el recuento de actores, la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza de Cajamarca ha sido un espacio de especial importancia. Esto por su capacidad de movilización e incidencia a nivel regional para el proceso de ZEE-OT, como por ser el espacio desde el cual se impulsan periódicamente los Acuerdos de Gobernabilidad. Acuerdos en los cuales suele estar incluida la temática de gestión territorial, como lo hemos visto en la sección 1.1.2. Por último, cabe mencionar que en las actuales reuniones preparatorias para los Acuerdos del Periodo 2015-2019 se está solicitando fuertemente la inclusión de temas asociados a la ZEE-OT: como la implementación del CEPLAR y de indicadores ambientales territoriales para la protección de ecosistemas y la adaptación al cambio climático.

### 2.2.3. Instrumentos vinculados a la Planificación Territorial e Institucional.

Se cuenta con varios de ellos, lo cual es requisito mínimo para que un GORE funcione adecuadamente en esta función.

- **Instrumentos vinculados a la Planificación Territorial** Se describen sus objetivos, normas que lo aprueban, su estado actual (en implementación, en actualización o su no implementación), y su ámbito de alcance (urbano/rural).

Cuadro 18 - Instrumentos vinculados a la Planificación Territorial					
Instrumentos	Objetivo	Norma y Fecha de Aprobación	Fecha de Publicación	Estado Actual	Ámbito
Plan de Desarrollo Concertado	Instrumento orientador de las acciones públicas y privadas que los actores sociales participantes en su construcción, propusieron legar a fin de garantizar la continuidad de procesos estratégicos para el desarrollo sostenible de Cajamarca.	OR 016-2010-GR.CAJ-CR 12/11/2010	05/12/2010	En Implementación	Urbano y rural
Zonificación Ecológica y Económica - ZEE	Orientar la toma de decisiones sobre los mejores usos del territorio, considerando las necesidades de la población que la habita y en armonía con el ambiente.	OR 018-2010-GR.CAJ-CR 03/12/2010	24/12/2010	En Implementación	Urbano y rural
Agendas (Económico, ambiental, social y de Innovación)	Agenda ambiental: establece los lineamientos de política ambiental prioritarios para la región.	Ordenanza Regional 002-2013-GR.CAJ-CR 05/03/2013	10/04/2013	En Implementación	Urbano y rural

<sup>34</sup> Ver normas: OR 006-2012-GR.CAJ-CR y DR N° 004-2012-GR.CAJ/P.

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

Tecnológica)					
Plan Estratégico de Desarrollo Económico					
Programa/Plan de Gestión de Riesgos	Mitigar los efectos de los desastres.	O.R. 06-2013.GR.CAJ/CR 05/03/2013		En Implementación	Urbano y rural
Plan Vial	Planificar acciones vinculadas a la Red Vial Departamental, orientando las inversiones regionales en infraestructura vial hacia el uso racional de los recursos disponibles y de soporte básico para la satisfacción de las demandas de las actividades productivas y sociales de la población, articulando e integrando los espacios productivos con los mercados locales, nacionales e internacionales	OR 043-2011-GRCAJ-CR 28/12/2011	30/01/2012	En Implementación	Urbano y rural
Mapa de capacidad mayor del suelo	Generar información básica respecto al recurso suelo, a nivel exploratorio, que sirva como base para determinar técnicamente la Capacidad de Uso Mayor de los suelos la cual sirva como una herramienta de apoyo para la elaboración de futuros planes de desarrollo agropecuario y forestal, así como durante la elaboración de un adecuado plan de ordenamiento territorial del departamento.	OR 018-2010-CRCAJ-CR 03/12/2010	24/12/2010	En Implementación	Urbano y rural
Mapa de Peligros	Identificar y caracterizar zonas con peligros potenciales múltiples de diferente nivel, en las que prospectivamente se tiene que aplicar medidas eficaces relacionadas con la gestión del riesgo y reducir la vulnerabilidad ante los posibles desastres; desde el diseño de proyectos de desarrollo productivo, proyectos de infraestructura, entre otros; de tal manera, cumplan con el periodo de vida útil para el cual fueron diseñados, como una retribución a la inversión realizada.	OR 018-2010-CRCAJ-CR 03/12/2010	24/12/2010	En Implementación	Urbano y rural
Estudio De Riesgo De Desastre	Acciones y procedimientos que se realizan para conocer los peligros o amenazas, analizar la vulnerabilidad y establecer los niveles de riesgos que permitan la toma de decisiones en la Gestión del Riesgo de Desastres,		01/06/2014	En Implementación	Urbano y rural

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

- **Instrumentos de Planificación Institucional:** Por último, se hace un recuento de los instrumentos de Planificación Institucional, describiéndose sus objetivos, normas que lo aprueban, y su estado actual (en implementación, en actualización o su no implementación). Ver cuadro 19.

Asimismo, es preciso indicar que al tratarse de instrumentos de gestión del Gobierno Regional, son de obligatoria formulación e implementación, razón por la cual la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y la Dirección Regional de Administración, oportunamente establecen la formulación oportuna del POI y demás instrumentos de gestión enmarcados al Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 y por su parte la Sub Gerencia de Planificación y CTI

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

semestral y anualmente hacen la evaluación de la implementación de los mismos. Entre las principales causas que impedirían la formulación y/o implementación de algunos instrumentos de gestión, como es el caso de la demora en la actualización del PEI que venció al 2015, podemos citar:

- Insuficiente Disponibilidad Presupuestal, durante el 1er año de gobierno de la gestión entrante 2015-2018.
- Cambio del equipo de gestión de la Sub Gerencia de Planificación y CTI, lo que no ha permitido que inmediatamente se hagan las previsiones del caso para la programación oportuna de la actualización de dicho PEI.
- Necesidad de incorporar en el nuevo diseño del PEI indicadores que permitan cuantificar el logro de metas.

Cuadro 19 - Instrumentos de Planificación Institucional				
Instrumentos de Planificación Institucional	Objetivo	Norma y Fecha de Aprobación	Fecha de Publicación	Estado Actual
Plan Operativo Institucional - POI	Planificar, ordenar e integrar en forma armónica las actividades y proyectos que la institución se propone ejecutar en el año fiscal 2016	Ordenanza Regional N° 87-2015-GR.CAJ-CR (22.12.15) Resolución Ejecutiva Regional N° 606-2015-GR-CAJ/GR	31.12.15	En implementación
Plan Estratégico Institucional (PEI)	Definir estrategias y líneas de actuación, para dirigir, mantener y mejorar la posición de la organización en concordancia con las atribuciones y las responsabilidades	Resolución Ejecutiva Regional N° 286-2012-GR-CAJ/P (12.07.2012)	12.07.12	En actualización
Reglamento de Organización y Funciones - ROF	Definir la estructura orgánica de la entidad. Servir como instrumento técnico - normativo para orientar la gestión institucional	Ordenanza Regional N° 020-2005-GR.CAJ-CR (18.10.05)	23.11.05	En implementación
Manual de Organización y Funciones - MOF	Establece las funciones generales y específicas, así como los niveles de coordinación y dependencia de los cargos que comprende el Cuadro para Asignación CAP	Resolución Gerencial Regional N° 171-2013-GR.CAJ/GGR	19.06.13	En implementación
Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)	Compilar los procedimientos administrativos y servicios exclusivos que regula y brinda la entidad	Ordenanza Regional N° 09-2013-GR.CAJ-CR (06.08.13)	05.09.13	En implementación
Manual de Procedimientos - MAPRO	Presentar en forma ordenada y sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo en la entidad regional	Resolución Gerencial General Regional N° 239-2007-GR.CAJ/GGR (26.10.07)	26.10.07	En implementación
Presupuesto Analítico de Personal - PAP	Consignar las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en función de la disponibilidad presupuestal	Resolución Ejecutiva Regional N° 458-2013-GR-CAJ/P (18.07.13)	18.07.13	En implementación
Cuadro para Asignación del Personal - CAP	Previsión de cargos necesarios para cubren la estructura orgánica de la entidad	Ordenanza Regional N° 01-2006-GR.CAJ-CR (17.01.06) Resolución Ejecutiva Regional N° 31-2012-GR.CAJ/P (30.01.12)	10.02.06 30.01.12	En implementación

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**2.2.4. Acciones desarrolladas en torno a la formulación e implementación de los e instrumentos técnicos y operativos que orientan el desarrollo del proceso de ordenamiento territorial**

En relación a los procesos e instrumentos de difusión y comunicación, vemos que la actual gestión cuenta con un Plan de Comunicaciones, un Área de Comunicaciones, y personal asignado.

Cuadro 20 – Procesos/Instrumentos de Gestión				
PROCESOS / INSTRUMENTOS	SI	NO	ÁREA RESPONSABLE	
PLAN DE COMUNICACIONES	X		SGAT	
ÁREA DE COMUNICACIONES	X		GOBIERNO REGIONAL	
PERSONAL DE COMUNICACIONES	X		SGAT	
MEDIO DE COMUNICACIÓN	SE USA		MENCIONE TODOS	MENCIONE EL DE MAYOR AUDIENCIA
	SI	NO		
RADIO	X		Lider, Layzón, Moderna; Ollantay, RPP, Turbo Mix, Campesina, SanFrancisco	Lider, Layzón, Moderna; Ollantay, RPP, Turbo Mix
TELEVISIÓN	X		Sol Tv (15), Tv Norte (7), Turbo Mix (19), Cajamarca Tv (21), Canal 45, Canal 49, Line Tv (25), Canal 51 (51)	Sol Tv (15), Tv Norte (7), Turbo Mix (19), Cajamarca Tv (21), Canal 45, Canal 49
DIARIOS NACIONALES	X		El Peruano, La República	La República.
DIARIOS REGIONALES O LOCALES	X		Panorama Cajamarquino, El Tiempo, El Clarín, El Mercurio	Panorama Cajamarquino, El Tiempo,
REDES SOCIALES: FACEBOOK	X			
ALTOPARLANTE - PERIFONEO		X		
TWITTER	X			
YOUTUBE	X			
GOOGLE GROUPS ZEE-OT	X			
MECANISMOS Y MATERIALES DE DIFUSIÓN	SI	NO	FRECUENCIA	EFFECTIVIDAD
USO DE VOCEROS	X		Permanente	Buena
USO DE PERIÓDICOS MURALES		X		
USO DE ESPACIOS PÚBLICOS	X		Según la ocasión	Buena
USO DE COMUNICADOS	X		Permanente	Buena
BOLETINES	X		Según la ocasión	Buena
AFICHES	X		Según la ocasión	Buena
SPOTS	X		Permanente	Buena
TRÍPTICOS, DÍPTICOS, BROCHURE	X		Permanente	Buena
CARPETAS	X		Permanente	Buena

Elaboración de Matriz: Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

Elaboración de la Información: Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

Fuente: Gobierno Regional Cajamarca

**2.2.5. Analizar procesos y mecanismos de difusión y comunicación.**

Se cuenta con una base de procesos, recursos y mecanismos habilitados adecuadamente para llevar a cabo acciones y estrategias comunicativas eficientes. Además, se evidencia un aprovechamiento de todas las posibilidades que podrían brindar los medios virtuales (Facebook, Twitter, Youtube, etc.) Asimismo, se utilizan los siguientes medios de comunicación:

Cuadro 21 – Procesos y mecanismos de difusión y comunicación				
MEDIO DE COMUNICACIÓN	SE USA		MENCIONE TODOS	MENCIONE EL DE MAYOR AUDIENCIA
	SI	NO		
RADIO	X		Lider, Layzón, Moderna; Ollantay, RPP, Turbo Mix, Campesina, SanFrancisco	Lider, Layzón, Moderna; Ollantay, RPP, Turbo Mix

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

TELEVISIÓN	X		Sol Tv (15), Tv Norte (7), Turbo Mix (19), Cajamarca Tv (21), Canal 45, Canal 49, Line Tv (25), Canal 51 (51)	Sol Tv (15), Tv Norte (7), Turbo Mix (19), Cajamarca Tv (21), Canal 45, Canal 49
DIARIOS NACIONALES	X		El Peruano, La República	La República.
DIARIOS REGIONALES O LOCALES	X		Panorama Cajamarquino, El Tiempo, El Clarín, El Mercurio	Panorama Cajamarquino, El Tiempo,
REDES SOCIALES: FACEBOOK	X			
ALTOPARLANTE - PERIFONEO		X		
TWITTER	X			
YOUTUBE	X			
GOOGLE GROUPS ZEE-OT	X			

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

El uso de las herramientas virtuales ha sido particularmente provechoso. Se anota, por ejemplo, un total de 19,404 visitas a la página web del proceso (<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/>), y un total de 3,145 conversaciones en el Google Group ([proceso\\_zee\\_ot@googlegroups.com](mailto:proceso_zee_ot@googlegroups.com))<sup>36</sup>. Asimismo se cuenta con 858 contactos en el perfil de Facebook (<https://www.facebook.com/ot.cajamarca?fref=ts>), 175 fans en el Fan Page de Facebook (<https://www.facebook.com/otcajamarca2014?ref=profile>), 22 seguidores en la cuenta de Twitter (<https://twitter.com/OTCAJAMARCA>) y 1,369 reproducciones en el canal de YouTube (<http://www.youtube.com/channel/UC9p-2pGrdBMfR-Gn0z5tCYQ>)<sup>37</sup>.

En relación a los requerimientos de información, estos suman 30 por vía virtual, y más de 80 mediante Fichas de Información.

Asimismo, se utilizan los siguientes mecanismos y materiales de difusión, considerándose para todos una *buena efectividad*.

MECANISMOS Y MATERIALES DE DIFUSIÓN	SI	NO	FRECUENCIA	EFFECTIVIDAD
USO DE VOCEROS	X		Permanente	Buena
USO DE PERIÓDICOS MURALES		X		
USO DE ESPACIOS PÚBLICOS	x		Según la ocasión	Buena
USO DE COMUNICADOS	X		Permanente	Buena
BOLETINES	x		Según la ocasión	Buena
AFICHES	X		Según la ocasión	Buena
SPOTS	x		Permanente	Buena
TRÍPTICOS, DÍPTICOS, BROCHURE	X		Permanente	Buena
CARPETAS	X		Permanente	Buena

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

<sup>36</sup> Última visita para ambos sitios web: 22 de julio de 2016, 05:00pm.

<sup>37</sup> Última visita para estos tres medios a las 05:00pm del día 22 de julio de 2016.

**2.2.6. Analizar la articulación existente para la toma de decisiones y la focalización de proyectos y programas, incluyendo la articulación de procesos e información con los posibles usuarios de la misma.**

- Respecto al análisis de las demandas de normativa regional o local en materia de ordenamiento territorial, todavía no se cuenta con ninguna, pues como se sabe el proceso de OT Cajamarca (contiene los Instrumentos Técnicos de EE, DIT y POT) está en espera de aprobación de los Estudios Especializados, para luego desarrollar y elaborar del Diagnostico Integrado del Territorio y así llegar al Plan de Ordenamiento territorial, dependiendo todo ello del visto bueno del Ministerio del Ambiente para así contar con demanda de normativa regional.
- Además diagnosticando las capacidades para la formulación de iniciativas técnicas, normativas y administrativas, se cuenta y se dispone de buena Capacidad Institucional de calidad y con experiencia en todo lo que tiene que ver sobre el Ordenamiento Territorial, así mismo se hace notar el involucramiento de la institución (Gobierno Regional Cajamarca) sobre el proceso de OT haciendo saber que es de prioridad para el desarrollo sostenible, considerando y asignando así al área encargada (Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial) presupuesto, recurso humano, financiero y logística para el desempeño que ello requiere.

**PAUTA 3. ANALIZAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES.**

Lo que dice la norma sobre esta Pauta Técnica:

"Comprende el análisis de los recursos materiales e inmateriales que dispone el Gobierno Regional o local que faciliten el desarrollo de acciones hacia el ordenamiento territorial, en base al procedimiento establecido por el Ministerio del Ambiente."

De esta manera, se hace un repaso por los distintos tipos de recursos (financieros, materiales, informáticos, humanos, etc.) con los que cuenta el Gobierno Regional para la implementación de la ZEE-OT.

**3.1. Recursos financieros.**

En el conjunto de actividades/proyectos/programas/proyectos especiales existentes, cuya unidad responsable sea la Oficina de Programación de Inversiones (OPI Cajamarca), se aprecia un monto asignado total de s/. 1680'109,057 (mil seiscientos ochenta mil millones ciento nueve mil cincuenta y siete nuevos soles).

**Cuadro 23 Recursos financieros**

ACTIVIDAD/PROYECTO/ PROGRAMA /PROYECTOS ESPECIALES	AÑO DE INICIO	ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVOS PRINCIPALES	ÁMBITO GEOGRÁFICO	BENEFICARIOS	MONTO ASIGNADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		ESTADO ACTUAL		COD. SNIP
							TESORO PÚBLICO	VIABLE	EN EJECUCIÓN		
INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE INFORMACION PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y ZONIFICACION ECOLOGICA ECONOMICA EN SOCOTA, DISTRITO DE SOCOTA - CUTERVO – CAJAMARCA	16/12/2015	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOCOTA	CONOCIMIENTO DE LA INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y ZONIFICACIÓN ECOLÓGICA Y ECONÓMICA DEL DISTRITO DE SOCOTA, PROVINCIA DE CUTERVO - CAJAMARCA	DISTRITO DE SOCOTA	11,068	890,911	x			x	343131
INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL, PROVINCIA DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA	08/04/2014	OPI MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO	ADECUADOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO, QUE GENEREN EFECTOS POSITIVOS EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO EN LO SOCIAL, ECONÓMICO, CULTURAL ADMINISTRATIVO, AMBIENTAL, ETC.	ROVINCIA DE SAN IGNACIO	140,162	3,440,093	x			x	291659
INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL , PROVINCIA DE SAN MIGUEL – CAJAMARCA	16/05/2013	OPI DE LA REGION CAJAMARCA( POR ENCARGO)	EL OBJETIVO CENTRAL ES ADECUADOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL, QUE GENEREN EFECTOS POSITIVOS EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN DE SAN MIGUEL EN LO SOCIAL, ECONÓMICO, CULTURAL ADMINISTRATIVO, AMBIENTAL, ETC.	PROVINCIA DE SAN MIGUEL	56,931	4,228,455	x		x		260475
INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL , PROVINCIA DE SAN MARCOS – CAJAMARCA	23/04/2013	OPI DE LA REGION CAJAMARCA( POR ENCARGO)	EL OBJETIVO CENTRAL ES ADECUADOS SERVICIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE SAN MARCOS, QUE GENEREN EFECTOS POSITIVOS EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN DE SAN MARCOS EN LO SOCIAL, ECONÓMICO, CULTURAL ADMINISTRATIVO, AMBIENTAL, ETC.	PROVINCIA DE SAN MARCOS	51,031	3,502,364	x		x		252998

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA LOCALIDAD DE QUEROCOTO, DISTRITO DE QUEROCOTO - CHOTA – CAJAMARCA	18/08/2011	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEROCOTO	ADECUADA INFORMACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO Y USO ADECUADO DE LOS RECURSOS POTENCIALES DEL TERRITORIO DEL DISTRITO DE QUEROCOTO.	DISTRITO DE QUEROCOTO	916	372,492	x	x	186505
DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE CELENDÍN- CAJAMARCA	17/08/2010	OPI DE LA REGION CAJAMARCA	DESARROLLAR CAPACIDADES PARA REALIZAR UN APROPIADO PROCESO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE CELENDÍN	PROVINCIA DE CELENDÍN	25,356	576,074	x	x	161528
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA ZONIFICACIÓN ECOLÓGICA Y ECONÓMICA, Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROV. DE CAJAMARCA, PROVINCIA DE CAJAMARCA – CAJAMARCA	18/03/2009	OPI MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TÉCNICA Y OPERATIVA DEL GOBIERNO LOCAL PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE ZONIFICACIÓN ECOLÓGICA Y ECONÓMICA Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA.	PROVINCIA DE CAJAMARCA	360,754	3,468,290	x	x	113365
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN SAN IGNACIO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA	31/01/2008	OPI MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO	MEJORAR LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PARA EL PROCESO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	PROVINCIA DE SAN IGNACIO	131,331	851,234	x	x	75192
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN JESUS, DISTRITO DE JESUS - CAJAMARCA – CAJAMARCA	16/10/2007	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESUS	ADECUADA CAPACIDADES RESOLUTIVA Y TÉCNICA DE GESTIÓN PARA APROVECHAR LAS POTENCIALIDADES ECONÓMICAS AGROPECUARIAS EN EL MARCO DE UN DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE	DISTRITO DE JESÚS PROVINCIA DE CAJAMARCA	14,075	174,127	x	x	65236
FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LOS BAÑOS DEL INCA, DISTRITO DE LOS BANOS DEL INCA - CAJAMARCA – CAJAMARCA	23/07/2007	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA	DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL GOBIERNO LOCAL PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL DISTRITO DE LOS BAÑOS DEL INCA	DISTRITO BAÑOS DEL INCA	31,764	495,059	x	x	56600
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA MESOZONIFICACION ECOLOGICA ECONOMICA Y EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA DE JAEN - CAJAMARCA	03/07/2007	OPI MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN	LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN, CUENTA CON CAPACIDAD DE GESTIÓN SUFICIENTE DEL TERRITORIO Y ORIENTA DE FORMA ACERTADA EL DESARROLLO TERRITORIAL Y REGLAMENTA DE ACUERDO A LA REALIDAD DE LA PROVINCIA LA OCUPACIÓN, UTILIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DEL TERRITORIO.	PROVINCIA DE JAÉN	183,953	1,404,884	x	x	54248
ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA REGIÓN CAJAMARCA	07/03/2005	OPI DE LA REGION CAJAMARCA	GENERAR Y DESARROLLAR LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS SUSTENTATORIOS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL ( ZEE, ESTUDIOS ESPECIALIZADOS, DIAGNOSTICO INTEGRADO DEL TERRITORIO Y PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL)	DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA.	1,558,071	1,251,640	x	x	16484

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

La Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial (SGAT) como integrante de un órgano de Línea, de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GPPAT), cada año hacen el Plan Operativo Institucional donde se encuentran las acciones que se desarrollaran el año siguiente, es así que la GPPAT a través de la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación asignan los recursos para el mantenimiento de las acciones que tiene la SGAT, la principal fuente de recurso con la cual se da funcionamiento de la SGAT es mediante recurso ordinario; así mismo dentro de ese presupuesto se tienen reservado las partidas

correspondientes a Contrato Administrativo de Servicios, Contribuciones a ESSALUD, Útiles de escritorio, Limpieza, Viáticos entre otros Servicios Diversos; las cuales son las necesarias para sostener a la SGAT y al personal que lo integra.

Aparte respecto a las principales dificultades para la asignación de recursos financieros, se ha logrado analizar que el problema en el recorte presupuestal que ha sufrido el Gobierno Regional Cajamarca ha traído consecuencia en plazas en toda la sede; además la mala decisión de asignación de los recursos financieros por recursos ordinarios y la caída del cano no es equitativa en comparación con otros departamentos, pues, al parecer para tal asignación no se mide indicadores como que departamento tienen mayor población y en qué zona está la población si urbana rural (El departamento de Cajamarca ocupa el cuarto lugar, a nivel nacional, en el ranking de los departamentos con mayor población, después de Lima, La Libertad y Piura; siendo el departamento más poblado de la sierra del Perú, con el 70% de su población en zona rural<sup>38</sup>), indicadores sobre pobreza, necesidades básicas insatisfechas, entre otros, perjudicando el Gobierno Central en proyectos que se tiene de importancia alta; además de no hacer caso a la ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional del Equilibrio Presupuestal basándonos en que no se asigna equitativamente de recursos financieros .

Asimismo los proyectos en el contexto de Ordenamiento Territorial, que empezaron como tal y por el régimen no le permite la asignación de continuidad de personal, se pierde la Capacidad de técnicos que por motivos laborales migrarían a otros trabajos perjudicando en si a este tipo de proyectos en su desarrollo y estancamiento, además que no permiten carrera profesional laboral, por motivo de la estabilidad y la remuneración que percibe el trabajador.

### **3.2. Talento Humano.**

En relación al personal técnico con el que se cuenta directamente para la implementación del proceso de ZEE-OT, se puede apreciar que en el Área Encargada de OT, es decir, en el Equipo Técnico Multidisciplinario, se cuenta con 10 profesionales. Están presentes profesionales de las siguientes especialidades<sup>39</sup>: arquitectura, ingeniería civil, ingeniería forestal – etnobotánica, derecho, sociología, economía y geografía/ingeniería geográfica.

Se contó con personal técnico adecuado para llevar a cabo el proceso, en base a distintas especialidades que aportaron a las distintas aristas propias del proceso de ZEE. Asimismo, se desplegaron estrategias pertinentes para su capacitación con buenos resultados. En particular, la que permitió el trabajo e intercambio directo entre el personal del Equipo Técnico y los Consultores Senior.

Por último, cabe anotar que la adecuación a Ley Servir puede constituir un fuerte reto que pondría en riesgo el contar con un equipo técnico adecuado (esto en factores de riesgo) si es que no se afronta de forma adecuada. Asimismo, se muestra la siguiente distribución de personal en la Unidad Orgánica<sup>40</sup> .

<sup>38</sup> Estudio Especializado de Dinámica Económica Regional, Pauta Técnica “Dinámica de Sistemas y Organización Territorial del Departamento de Cajamarca”

<sup>39</sup> El Recuento completo puede encontrarse en el Anexo 6

<sup>40</sup> Las cantidades anotadas en este cuadro corresponden a las contrataciones reales en la Unidad Orgánica, las cuales sin embargo son distintas a las anotadas en los documentos oficiales de gestión y de personal del GRCAJ. Esto sugiere la necesidad de actualizarlos.

Cuadro 24 - Talento Humano en Unidad Orgánica								
Unidad Orgánica	N° de Trabajadores	N° de Profesionales	N° de Técnicos	N° de Personal Administrativo	N° de Personal Designado	N° de Personal Nombrado	N° de Personas CAS	Orden de Servicio
Gerencia Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial	2	1		1	1	1		
Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial	12	11		1	1	1	9	1
Sub Gerencia de Desarrollo Institucional	4	4			1	3		
Sub Gerencia de Programación e Inversión Pública - OPI	12	11		1	1	1	10	
Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación	7	5	1	1	1	3	3	
Sub Gerencia de Planificación y CTI	14	12	1	1	1	2	11	
Centro de Información y Sistemas	10	9		1			10	

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

En relación a las acciones para mejorar la calidad del Equipo Técnico se desarrollaron las siguientes estrategias. En primer lugar, durante el primer año se trabajó en la socialización y uniformización de conceptos al interior del Equipo, involucrando además a algunos funcionarios del GRCAJ. Esto fue complementado con cursos, foros y pasantías de capacitación, los cuales también involucraron a miembros de la CTR. Por último, se promovió que los miembros del Equipo Técnico fueran fortaleciendo sus capacidades a partir del trabajo conjunto con especialistas de amplia experiencia que eran contratados como consultores, y con los cuales trabajaban directamente de acuerdo a las especialidades correspondientes.

Sobre los retos y riesgos en relación a la disponibilidad de talento humano de calidad se identifica el panorama abierto por la nueva Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) y su Reglamento (D.S. N° 040-2014-PCM). Esto debido a que a partir de esta normativa no se podrán contratar plazas que no figuren previamente en la estructura orgánica del GRCAJ, es decir, que no estén contempladas en los instrumentos de gestión correspondientes. De esto se deriva el reto de establecer de forma orgánica todas las plazas que serán necesarias, de modo que ninguna de las que están ahora activas (nombradas, Contrato Administrativo de Servicios (CAS) o Contrato de Terceros se pierda.

También se debe rescatar el ímpetu y el compromiso que como equipo se tiene en terminar los fundamentos que orientan la conducción del Ministerio del Ambiente en el Ordenamiento Territorial, teniendo como antecedentes la ZEE terminada y aprobada continuando con los estudios especializados que el ciclo del MINAM propone.

Además cuando nosotros terminamos de elaborar el proyecto de inversión pública (PIP) tuvimos a un equipo de profesionales que se habían formado en los instrumentos del ordenamiento territorial, por gestión dentro de GPPAT entre el año 2010 – 2011 se aseguró un presupuesto para que ese dinero que ya no se iba a disponer por el PIP sea cubierto por recurso ordinario, es por ello que desde el año 2010 hasta la fecha la SGAT funciona con plazas CAS aseguradas con un presupuesto por recurso ordinario que le sirve para cumplir todas sus funciones establecidas en el ROF.

La SGAT según el ROF es competente para formular y elaborar los instrumentos de Ordenamiento Territorial en coordinación con el MINAM de acuerdo a las normas vigentes, además la SGAT también se encarga de los procesos de Demarcación y Organización Territorial para eso tenemos una coordinación directa con la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial de la PCM y finalmente también se tiene la función de administración y adjudicación de los bienes del estado y esta función lo hacemos bajo la supervisión de Superintendencia Nacional de Bienes Estatales adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; por ese sentido es que tenemos prácticamente tres equipos técnicos, el equipo técnico de Ordenamiento Territorial que coordina con el MINAM, el equipo técnico de Demarcación Territorial que coordina con la PCM quien maneja sus propias normas y procedimientos y finalmente una persona quien está a cargo de los Bienes del Estado.

### **3.3. Recursos Físicos**

Los Recursos Físicos refieren a la infraestructura y mobiliario disponible. Se cuenta con 19 escritorios, 47 sillas, 3 mesas, 13 estantes, y un local de 87m<sup>2</sup> para el trabajo cotidiano y están disponibles para realizar acciones hacia el ordenamiento territorial que institucionalmente el Gobierno Regional Cajamarca a proporcionado; además todos estos recursos se encuentran en buen estado y en condición de adquiridos mediante compra.

El análisis comparativo sobre la situación anterior y futura de lo informado en los puntos 3.3 Recursos Físicos y 3.4. Tecnología de la Información y Comunicaciones, respecto de los inicios del proceso ZEE – OT a cambiado totalmente pues antes no se contaba con un ambiente apropiado y se contaba con escasa tecnología de la información y comunicaciones. Respecto al año 2016; encontramos que los recursos físicos son los que se describen en el párrafo anterior y sobre el punto 3.4 respecto a los Equipo Informático, Software Especializado, Sistemas de Información y Bases de Datos se cuenta con la cantidad indicándolo en el cuadro N° 25

### **3.4. Tecnología de la Información y Comunicaciones.**

Este acápite refiere a los equipos informático, software especializado, sistemas de información, bases de datos, información cartográfica, e información otra. Estos se encuentran en buen estado, en situación de uso, y han sido adquiridos mediante compra, a excepción de la información cartográfico y la información otra, para las cuales no aplica esta condición). Ver el cuadro a continuación.

Cuadro 25 - Tecnología de la Información y Comunicaciones											
Equipo Informático	Nº	Software Especializado	Nº de Licencias	Sistemas de Información	Nº	Bases de Datos	Nº	Información cartográfica	Nº	Información	Nº
Work Station	2	Arc Gis server	1	Monitoreo	1	Corporativo	1	Coberturas Shapes (*.shp)	434	Planes nacionales	4
Computadoras	19	Erdas QGIS	0 Ilimitado	Evaluación		Servidor	1	Bases de datos (*.dbf)	1	planes locales	10
Impresoras	4	Envi	1	Información	2			Datos Raster (*.tiff, *.Geotiff)	221	Planes Comunales	0
GPS	5	Arc Gis	1	SIG	1			Archivo de dibujo CAD (*.dwg)	802	Estudios de los sectores del Estado	0
Cámaras fotográficas	2			IDE	1					Boletines de instituciones privadas	0
Video cámaras	2									Estudios de caso	0
Proyector multimedia	2									Monografías	16
Laptop	3									Artículos científicos	0
Binoculares	1									Tesis de investigación	7
Servidor	2									Otros (precisar)	0
Plotter	1										

Elaboración de Matriz: Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

Elaboración de la Información: Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

Fuente: Gobierno Regional Cajamarca

### 3.5. Infraestructura de datos espaciales:

Sobre las condiciones de intercambio de información de datos espaciales, se cuenta con un servidor web en el que se ha colgado la información del proceso ZEE-OT de Cajamarca, la cual sirve como base al OT para realizar el trabajo de gabinete y realización de memorias descriptivas, pues para desarrollarlo se requirió el uso de información geográfica la cual se la conoce como datos espaciales siendo estas imágenes satelitales, hidrografía, vías, límites departamentales, provinciales y distritales entre otras, mediante estos datos espaciales se ha realizado un modelamiento temático y se ha obtenido los sub modelos (RR NN Renovable y No Renovables, Vulnerabilidad, Conflicto de Uso, Potencialidades Socioeconómicas, Aptitud Urbano Industrial, Peligros Potenciales, Valor Histórico Cultural y Valor Bioecológico) para el desarrollo de la ZEE

Además en la producción de datos espaciales se ha generado capas espaciales temáticas (mapas) del proceso ZEE y de los estudios especializados del proceso de ordenamiento territorial de Cajamarca. Además respecto del uso y acceso a los datos georreferenciados, se posee la información en la página web para libre descarga, tanto en formato PDF como formato SHAPE.

**3.6. Procesos y procedimientos:**

El GRCAJ tiene habilitadas las competencias básicas para llevar a cabo el proceso de ZEE - OT: formular y aprobar políticas, emitir normas, procedimientos e instrumentos, planificar la ejecución de la política de OT, ejecutar dicha política, dirigir la gestión de la ZEE, y difusión, fiscalización y supervisión. Sin embargo, aún faltan las competencias referidas a los procedimientos específicos de implementación del proceso de OT y las que están relacionadas procesos provinciales de OT. Estas se anotan como competencias clave faltantes

A continuación se hace recuento del estado en los que se encuentran los distintos procedimientos de los procesos de cada atribución del GRCAJ con respecto del OT y de las etapas de la ZEE. Se anotan, por su parte, los factores que conllevaron a que estos hayan sido aprobados, o se encuentren en proceso de elaboración o aprobación.

CUARTA VERSIÓN

Cuadro 26 - Competencias en procesos y procedimientos de la ZEE-OT

Atribución	Competencias sobre el Flujo del proceso	Procedimiento(s)	Condición y Fecha	Factores que explican la condición del Flujo de Proceso
Normatividad y Regulación	1. Formular y aprobar políticas de ordenamiento territorial	Para su aprobación mediante Ordenanza Regional: 1.- Elaboración del proyecto de ordenanza Regional con su respectivo informe técnico a cargo de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial. 2.-Eleva dicho proyecto a presidencia Regional para revisión, evaluación y trámite ante Consejo Regional. 3.- Elaboración del dictamen con opinión favorable a cargo de la Comisión Ordinaria de Planeamiento. 4.- Aprobación por parte del Consejo Región. 5.- Promulgación de la Ordenanza Regional a cargo de Presidencia Regional. 6.- Publicación en el Diario Oficial El Peruano	<b>Aprobada</b> <b>24/12/2010</b> <b>24/10/2011</b> <b>16/05/2011</b>	La competencia (1) es otorgada a los GOREs de acuerdo a las normas Decreto Supremo Nº 087-2004-PCM y la Resolución Ministerial Nº 026-2010-MINAM. Se establece que está dentro de sus funciones el aprobar su ZEE y los instrumentos correspondientes. Asimismo, la competencia (2) referida a la aprobación de normas y procedimientos está basada en la Ley Nº 27687 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”.  En este marco fueron emitidas y aprobadas las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• OR 018-2010-CRCAJ-CR. Aprueba la ZEE a nivel macro del departamento de Cajamarca como instrumento base para el ordenamiento y la planificación territorial. Publicada el 24/12/2010.</li> <li>• OR Nº 034-2011-GR.CAJ-CR. Aprueba la actualización de la ZEE a nivel macro del departamento de Cajamarca. Publicada el 24/10/2011</li> <li>• DR Nº 01-2011-GR.CAJ-P. Aprueba el reglamento de la OR Nº 018-2010-GRCAJ-CR que aprueba la ZEE del departamento de Cajamarca. Publicado el 16/05/2011</li> </ul>
	2. Proponer y aprobar normas, procedimientos y otros instrumentos para la gestión del ordenamiento territorial	Para su aprobación mediante Ordenanza Regional: 1.- Elaboración del proyecto de ordenanza Regional con su respectivo informe técnico a cargo de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial. 2.-Eleva dicho proyecto a presidencia Regional para revisión, evaluación y trámite ante Consejo Regional. 3.- Elaboración del dictamen con opinión favorable a cargo de la Comisión Ordinaria de Planeamiento. 4.- Aprobación por parte del Consejo Región. 5.- Promulgación de la Ordenanza Regional a cargo de Presidencia Regional. 6.- Publicación en el Diario Oficial El Peruano	<b>Aprobada</b> <b>24/12/2010</b> <b>24/10/2011</b> <b>16/05/2011</b>	

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

Planeamiento	3. Planificar la ejecución de la política de ordenamiento territorial	Para su aprobación mediante Ordenanza Regional: 1.- Elaboración del proyecto de ordenanza Regional con su respectivo informe técnico a cargo de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial. 2.- Elevar dicho proyecto a presidencia Regional para revisión, evaluación y trámite ante Consejo Regional. 3.- Elaboración del dictamen con opinión favorable a cargo de la Comisión Ordinaria de Planeamiento. 4.- Aprobación por parte del Consejo Región. 5.- Promulgación de la Ordenanza Regional a cargo de Presidencia Regional. 6.- Publicación en el Diario Oficial El Peruano	<b>Aprobada 15/11/2013</b>	Esta competencia se fundamenta en la OR N° 014-2013-GR.CAJ-CR, la cual aprueba el Plan de Acción del POT de Cajamarca, y es publicada el 15/11/2013. Esta OR declara de interés público y prioridad regional el proceso de OT en Cajamarca. Asimismo, actualiza la normatividad que se había venido emitiendo desde 2005 y establece las condiciones para pasar a la siguiente etapa del proceso.
	4. Ejecutar la política de ordenamiento territorial	El procedimiento para la ejecución de las políticas de ordenamiento territorial se realiza coordinadamente y conjuntamente entre la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (a través de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial) como responsable técnico y la Gerencia General Regional como responsable y respaldo político, a través de la emisión de informes sustentatorios para la ejecución de proyectos de inversión pública y privada que tengan que ver con el uso y ocupación del territorio del departamento de Cajamarca, así como talleres descentralizados y participativos en todo el ámbito regional para la socialización e internalización de la política de ordenamiento territorial.	<b>Aprobada 24/12/2010 24/10/2011 16/06/2011 06/05/2011</b>	La ejecución de la política de OT se habilita mediante DR N° 01-2011-GR.CAJ-P, el cual operativiza las normas que permiten al Gobierno Regional de Cajamarca formular y aprobar políticas de OT, y proponer y aprobar normas, procedimientos y otros instrumentos en el marco de dicha gestión. Esto debido a que dicha norma establece que ese instrumento sea de obligatoriedad para todos aquellos actores relacionados con el uso y ocupación del territorio.
Administración y Ejecución	5. Operativizar mecanismos de coordinación, articulación, cooperación y otros para la implementación de políticas de ordenamiento territorial	Destinar Recursos Presupuestales para dicha operativización ya sea ordinario o determinado. Los cuáles serán previstos por la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas.	<b>En proceso de aprobación</b>	Como se ha visto anteriormente, se prevé que el PIP actual pueda financiar las actividades del proceso ZEE-OT sólo hasta la etapa de los EE. En ese contexto, aún se encuentra en proceso el requerimiento presupuestal que financiará la siguiente etapa del proceso, el cual está siendo tramitado por la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto ante el MEF. El resultado de este requerimiento tomará la forma de un PIP o de una actividad, mediante el cual recién se podrán implementar las políticas de OT.

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

<p>6. Facilitar asistencia técnica, sensibilización y capacitación para la implementación, desarrollo y control de la política de ordenamiento territorial, en los 3 niveles de gobierno</p>	<p>El procedimiento está basado en la emisión de normas regionales y locales, así como la suscripción de convenios interinstitucionales</p>	<p><b>En elaboración</b></p>	<p>Esta etapa se encuentra “en elaboración” debido a dos factores. En primer lugar porque aún no se entra a la etapa de implementación del POT, y en segundo lugar, porque los gobiernos locales recién están asumiendo en sus planes de gobierno la importancia de llevar a cabo los procesos de OT dentro de sus jurisdicciones.</p>
<p>7. Dirigir el proceso de gestión de la Zonificación Ecológica y Económica</p>	<p>Implementación y aplicación del Decreto Regional N° 001-2011-GR.CAJ/P, que aprueba el Reglamento de la Ordenanza Regional N° 018-2010-GRCAJ-CR, que aprueba la Zonificación Ecológica Económica - ZEE del Departamento de Cajamarca.</p>	<p><b>Aprobada</b> <b>24/12/2010</b> <b>24/10/2011</b> <b>16/05/2011</b></p>	<p>Esto consiste en que la SGAT sea la oficina que asuma la responsabilidad de la implementación del proceso de ZEE, a través de acciones de sensibilización y capacitación al interior del GRCAJ, tal como se establece en las mencionadas normas.</p>
<p>8. Generar alianzas para los fines del ordenamiento territorial</p>	<p>Fortalecer espacios de participación y concertación entre el sector público, privado y sociedad civil como el caso de las Comisiones Técnicas Locales y Regional así como las Comisiones Ambientales Regionales y Locales.</p>	<p><b>En proceso de aprobación</b></p>	<p>En este punto es central el rol de la CTR como un espacio estratégico, mediante el cual los distintos actores que forman parte realizan aportes para cada uno de los instrumentos, de forma que el proceso se hace participativo y más democrático. Al respecto es relevante la OR 006-2012-GR.CAJ-CR y su reglamento aprobado mediante DR N° 004-2012-GR.CAJ/P, los cuales amplían las competencias de la CTR hasta abarcar las referidas al proceso de OT (anteriormente sólo abarcaban las referidas al proceso de ZEE).</p>
<p>9. Difundir las normas, lineamientos, metodologías, directivas, herramientas, procedimientos y otros instrumentos de gestión de ordenamiento territorial</p>	<p>A través del Portal Electrónico del Gobierno Regional de Cajamarca; boletines informativos; resúmenes ejecutivos; notas de prensa; redes sociales; afiches; trípticos; eventos talleres a nivel local, regional y nacional; y spots de radio y televisión locales y regionales</p>	<p><b>Es permanente</b></p>	<p>Debido a que el OT es un instrumento técnico político de relevancia nacional y regional, existen funciones que pasan a ser atribución de los Gobiernos Regionales a tiempo indeterminado. Las referidas funciones son parte de este grupo. Esto se sustenta en el Art. 53 de la Ley N° 27867 (Ley orgánica de gobiernos regionales).</p>

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

	10. Fiscalizar, sancionar y denunciar penalmente según corresponda, el incumplimiento de obligaciones relacionadas con el ordenamiento territorial	Se realiza coordinadamente entre Gobierno Regional, Gobiernos Locales y Ministerio Público	<b>Es permanente</b>
<b>Supervisión y Evaluación</b>	11. Supervisar el cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial	De acuerdo a los instrumentos de gestión del Gobierno Regional de Cajamarca, esta función le corresponde a la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial art. 88° del ROF	<b>Es permanente</b>
	12. Evaluar el cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial	De acuerdo a los instrumentos de gestión del Gobierno Regional de Cajamarca, esta función le corresponde a la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial art. 88° del ROF	<b>Es permanente</b>

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

CUARTA

**3.6.1. Etapas de la Zonificación Económica y Ecológica**

El proceso de elaboración de la ZEE se ha dado de forma regular. Factores determinantes de la viabilidad del mismo han sido la sostenibilidad de la CTR, la cual dio su apoyo concertado en momentos importantes del proceso, y las decisiones adecuadas sobre el desarrollo del Equipo Técnico: es decir, que en lugar de encargar la conducción de este proceso a una institución externa, se optara porque este fuera llevado a cabo por un equipo técnico del Gobierno Regional, permitiendo así fortalecer capacidades, acumular experiencia y desarrollar aprendizajes significativos.

El proceso de elaboración de la ZEE ha tenido una serie de etapas. Estas son descritas a continuación.

<b>Cuadro 27 - Etapas de la ZEE</b>				
<b># Etapas</b>	<b>Norma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Documentos Producidos</b>	<b>Fecha</b>
<b>1. Etapa Inicial</b>	O.R. N° 012-2005-GR.CAJ, modificada por O.R. N° 014-2014-GR.CAJ	2005	Ordenanza Regional que declara de interés el Ordenamiento Territorial	2005
<b>2. Etapa Formulación</b>				
2.1. Fase Preliminar		Jun. 2007	Instalación y Juramentación de la CTR	2007
		Set. 2007	Conformación del Equipo Técnico Multidisciplinario	
Definición del marco conceptual de referencia		Oct. 2007	Plan de trabajo	2007
Programa de difusión y capacitación		2008	Plan de Comunicaciones	2008
		2008	Estrategia Comunicacional	2008
2.2. Fase Recopilación y Generación de la información		2007	Mapas temáticos y memorias descriptivas.	2007
		2008		2008
Etapa de recopilación de información:		2007		2007
Etapa de análisis y sistematización de datos:	---	2007		2007
Adquisición y preparación de los materiales cartográficos y percepción remota		2007		2007
Sistematización de la información, generación de la base de datos SIG		2007-2008		2007-2008
Elaboración de los estudios del medio físico		2008		2008
Elaboración de los estudios del medio biológico		2008		2008
Elaboración de los estudios del medio socioeconómico y cultural		2008		2008
Sistematización de información y elaboración de mapas temáticos		2008		2008

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

Validación de estudios		2009		2009
2.3. Fase de Análisis		2009		2009
2.4. Fase de Evaluación		2009-2010	Actas de Asambleas de la CTR para aprobación de Sub modelos/ Guía para Modelamiento ZEE	2009-2010
2.5. Fase de Validación		Agosto - Octubre 2010	Actas de los Talleres provinciales de Validación de la ZEE y Acta de Asamblea de la CTR, donde se integra propuesta.	Agosto - Octubre 2010
<b>3. Etapa Aprobación</b>	OR N° 018-2010-GR.CAJ-CR	Dic. 2010	Macro ZEE Cajamarca con 151 Zonas	Dic. 2010
<b>4. Etapa Implementación</b>	Decreto Regional N° 001-2011-GRC/P	2011	Reglamento de la ZEE	2011
<b>5. Etapa Seguimiento y Monitoreo.</b>	OR N° 034-2011-GR.CAJ-CR	oct-11	Macro ZEE Cajamarca con 120 Zonas	Octubre 11

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

La Etapa Inicial del proceso de elaboración de la ZEE da comienzo en el año 2005 cuando se emite la O.R. N° 012-2005-GR.CAJ que declara de interés regional al proceso de OT, y que establece a la ZEE como base de dicho proceso. El 2007 se da inicio a la Etapa de Formulación con la asignación de recursos mediante el PIP 16484 “Ordenamiento Territorial de la Región Cajamarca” y la Conformación de la CTR. La CTR, se constituyó en el principal espacio de concertación de los lineamientos a seguir por el proceso de ZEE-OT. Fue impulsada mediante una confluencia de esfuerzos entre instituciones de la sociedad civil (por ejemplo, Asociación SER, CIPDER, PDRS-GIZ, CARE, etc.), previo proceso de convocatoria y acreditación de los actores que iban a conformar la CTR. La instalación de la misma se realizó en Julio de 2007.

Las Asambleas de la CTR comenzaron entre Octubre y Noviembre de 2007. En el marco de estas se inició el proceso de Conformación del Equipo Técnico Multidisciplinario el cual dirigiría el proceso. Por acuerdo de la CTR se decidió que este estuviera conformado por profesionales de Cajamarca y que el proyecto se lleve bajo administración directa del GRCAJ (descartándose la opción de encargar la dirección del proceso a una institución externa). Una vez establecido este Equipo Técnico, este presenta ante la Directiva de la CTR su Plan de Trabajo en el mes de Octubre. En ese periodo se comienza a reactivar el trabajo de la CTR sobre la base del trabajo del Equipo Técnico, y se comienza a desarrollar el Plan de Comunicaciones y la Estrategia Comunicacional.

El año 2008 se entra de lleno a la Fase de Recopilación y Generación de Información con las primeras visitas a provincias para posicionar la ZEE. Se establece una red de comunicadores locales en cada una de las capitales provinciales con los funcionarios de relaciones públicas de las municipalidades. A este trabajo se articuló la labor del Mapeo de Actores. En estas salidas

de campo se involucró a casi la totalidad del personal del Equipo Técnico, de modo que pudieron ir desarrollando el conocimiento necesario sobre el territorio a intervenir. Fue en este contexto que se llevaron a cabo los Talleres Participativos de Recojo de Información para el desarrollo de los Mapas Temáticos. La información producida durante este periodo fue procesada por el Equipo Técnico durante la Fase de Análisis el año 2009. A fines de este año y a inicios de 2010 se dio inicio a las Asambleas de la CTR donde se evaluaron y aprobaron los Sub-modelos desarrollados, así como la Guía de Modelamiento Participativo para ZEE - Región Cajamarca (Fase de Evaluación). Este mismo año, durante los meses de Agosto y Octubre se llevaron a cabo los talleres provinciales de Validación de la ZEE (Fase de Validación).

La aprobación de la ZEE a nivel macro como instrumento base para el ordenamiento y la planificación territorial, conjuntamente con la de las 151 zonas ecológica-económicas que contemplaba, se dio en Diciembre de 2010 mediante la O.R. N° 018-2010-GR.CAJ.CR. La Etapa de Implementación del proceso fue posibilitada en Junio de 2011 mediante la aprobación del Reglamento de dicha O.R. a través del D.R. 001-2011-GRCAJ/P. En esta etapa fue clave el respaldo que la CTR dio a la forma en que se había llevado a cabo el proceso técnico de la ZEE. Por último, la Actualización de la ZEE (ahora con 120 zonas ecológica-económicas) definió la Etapa de Seguimiento y Monitoreo. Esta actualización se aprobó mediante la O.R. N° 034-2011-GR.CAJ-CR en Octubre de 2011.

**3.7. Recursos intangibles:**

El acervo digital y físico en la institución del Gobierno Regional Cajamarca correspondiente al Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial identificamos y describimos el registro de estudios, consultorias, instrumentos técnicos y similares realizados, en materias asociadas al ordenamiento territorial, para ello hemos construido los siguientes cuadros:

Este cuadro muestra las agendas, anillados, cartillas, catálogos, ejemplares, guías, libros, manuales, mapas y revista con los que cuenta la sub gerencia de Acondicionamiento Territorial sirviéndonos en algunos casos como antecedentes y también como bases teóricas para desarrollar diferentes investigaciones generando además una biblioteca enfocada al Ordenamiento Territorial la cual está a disposición de los interesados, compartiendo de esta forma la información obtenida.

**Cuadro 28 - Libros, Revistas, Mapas, Anillados, Catálogos, Cartillas**

N°	TIPO	TITULO	AUTOR	PÁGINAS	AÑO
1	Libro	Los suelos de la cuenca del rio Cajamarca (estudio semidetallado)	Camille Lando E.- Christian Van Hoof B. - Wilfredo Poma R. - José Mestanza N.	245 Págs y ANEXOS	1978
2	Mapas	Los suelos de la cuenca del rio Cajamarca (estudio semidetallado) - mapas de suelos y mapas de aptitud forestal	Camille Lando E.- Christian Van Hoof B. - Wilfredo Poma R. - José Mestanza N.	16 MAPAS	1978
3	Libro	Estudio de suelos de la zona de Jaén - San Ignacio (detallado)	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN MINISTERIO DE AGRICULTURA ZONA AGRARIA II	115 Págs	1977
4	Libro	Centro de investigación y capacitación forestal cicafor -Cajamarca, proyecto específico de suelos, estudio	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, DIRECCIÓN	80 Págs + 10 MAPAS	1978

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

		detallado de suelos de 22 arboreta en Cajamarca, volumen i	GENERAL FORESTAL Y DE FAUNA		
5	Libro	El Perú de los bosques	MINISTERIO DEL AMBIENTE MINISTERIO DE AGRICULTURA	139 Págs	2011
6	Libro	Mapa ecológico del Perú - guía explicativa	MINISTERIO DE AGRICULTURA INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES - INRENA	220 Págs	1995
7	Libro	Inventario, evaluación y uso racional de los recursos naturales de la zona sur del departamento de Cajamarca –volumen i	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN	368 Págs	1975
8	Libro	Inventario, evaluación y uso racional de los recursos naturales de la zona sur del departamento de Cajamarca –volumen ii	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN	105 Págs	1975
9	Libro	Inventario, evaluación y uso racional de los recursos naturales de la zona norte del departamento de Cajamarca –volumen i	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN	368 Págs	1977
10	Libro	Inventario, evaluación y uso racional de los recursos naturales de la zona norte del departamento de Cajamarca –volumen ii	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN	141 Págs + 13 MAPAS	1977
11	Libro	Plan de desarrollo regional concertado Cajamarca 2021	GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA	220 Págs	2010
12	Mapas	Evaluación de recursos naturales y plan de protección ambiental PEJSIB – volumen iii (mapas)	MINISTERIO DE AGRICULTURA INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES - INRENA	39 MAPAS	1994
13	Libro	Inventario de estudios de suelos del Perú – segunda aproximación	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN	446 Págs + 03 MAPAS	1969
14	Libro	Estudio de suelos de la zona de Jaén - San Ignacio (detallado)	OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES – ONERN MINISTERIO DE AGRICULTURA ZONA AGRARIA II	115 Págs	1977
15	Libro	Clasificación de tierras por uso mayor de la provincia San Ignacio (distritos: chirinos, la coipa y San Ignacio)	PROYECTO 02, DESARROLLO AGROPECUARIO JAÉN SAN IGNACIO, MINISTERIO DE AGRICULTURA REGION AGRARIA IX CAJAMARCA DIVISIÓN DE SUELOS	37 Págs + ANEXOS	1981
16	Libro	Compensación por servicios ecosistémicos: lecciones aprendidas de una experiencia demostrativa las microcuencas MISHIQUIYACU, RUMIYACU y almendra de San Martín	MINISTERIO DEL AMBIENTE	100 Págs	2011
17	Manual	Manual de inventario de recursos minerales dirección de recursos minerales y energéticos –DRME-INGEMMET	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS INGEMMET	94 Págs	2013
18	Manual	Manual de evaluación de recursos y potencial minero dirección de recursos minerales y energéticos –DRME-INGEMMET	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS INGEMMET	82 Págs	2013
19	Libro	Pasivos ambientales una deuda con Hualgayoc	ASOCIACIÓN SERVICIOS EDUCATIVOS RURALES -SER	26 Págs	2013
20	Libro	Plan Nacional de desarrollo acuícola (2010-2021)	MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	37 Págs	2011
21	Revista	Revista institucional –año 6 n° 26 –marzo 2015	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS INGEMMET	89 Págs	2014
22	Ejemplares	Memoria descriptiva –mapa de cobertura vegetal del Perú	MINISTERIO DEL AMBIENTE	31 Págs	2010
23	Anillado	Informe de consultoría – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	47 Págs	2015
24	Anillado	Plan de ordenamiento territorial del distrito de Jesús (2008-2021)	EQUIPO DE MAESTRÍA DE GEOGRAFÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	76 Págs c/u + 03 CD	2012
25	Anillado	Programa del desarrollo de la sub región de Cajamarca	MINISTERIO DE AGRICULTURA ZONA	134 Págs	2009

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

		proyecto 01: desarrollo del valle de Condebamaba unidad de suelos los suelos de la cuenca del río Condebamaba	AGRARIA II		
26	Anillado	Informe de consultoría – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	151 Págs + 11 MAPAS	2009
27	Anillado	Informe ejecutivo – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	27 Págs	1974
28	Anillado	Informe ejecutivo – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	135 Págs	2009
29	Anillado	Informe de consultoría – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	08 Págs	2009
30	Anillado	Informe ejecutivo – estudio de suelos con fines de zonificación ecológica económica y ordenamiento territorial de la región Cajamarca	SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA GRPPAT-GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA WILFREDO POMA ROJAS	10 Págs	2009
31	Anillado	Proyecto relanzamiento del sub sector vivienda y construcción sub proyecto gestión urbano regional de inversiones región Nor oriental del marañón marco de la propuesta de ordenamiento territorial	MINISTERIO DE TRANSPORTES, COMUNICACIONES, VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN	228 Págs + ANEXOS	1997
32	Anillado	Lineamientos para la formulación de proyectos de inversión pública en diversidad biológica y servicios ecosistémicos	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS MINISTERIO DEL AMBIENTE	32 Págs	2015
33	Anillado	Convenio INRENA – PRONAMACHCS “caracterización de los recursos naturales alto andinos para el alivio a la pobreza en sierra” microcuenca encañada – departamento de Cajamarca	MINISTERIO DE AGRICULTURA INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES - INRENA	48 Págs + 12 MAPAS	1998
34	Anillado	Los suelos de la cuenca del río Cajamarca volumen i (estudio semidetallado de suelos del valle de Condebamaba y distritos de Cajabamba y Condebamaba)	MINISTERIO DE AGRICULTURA ZONA AGRARIA II	223 Págs	1974
35	Ejemplar	Memoria descriptiva –mapa de cobertura vegetal del Perú	MINISTERIO DEL AMBIENTE	76 Págs c/u + 01 MAPA Y 01 CD	2012
36	Libro	Los suelos de la cuenca del río Cajamarca volumen iii (estudio de reconocimiento sistemático de suelos del distrito de Cachachi)	MINISTERIO DE AGRICULTURA ZONA AGRARIA II	98 Págs + 02 MAPAS	1974
37	Libro	Evaluación de recursos naturales y plan de protección ambiental PEJSIB – volumen i (evaluación de recursos naturales)	MINISTERIO DE AGRICULTURA INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES -INRENA	346 Págs	1994
38	Catálogo	Catálogo 2013-2014 ISETEK S.A – soluciones tecnológicas	ISETEK S.A	06 Págs	2013
39	Guía	Guía de campo – actividad GZE01 “asistencia técnica a gobiernos locales y regionales”	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS INGEMMET	21 Págs	2012
40	Agenda	Agenda ambiente - Perú 2013-2014	MINISTERIO DEL AMBIENTE	127 Págs	2013
41	Cartilla	Concesiones mineras en Cajamarca	ASOCIACIÓN SERVICIOS EDUCATIVOS RURALES -SER	11 Págs	2013
42	Cartilla	KOICA	OFICINA KOICA PERÚ	06 Págs	
43	Cartilla	Poncho Verde	LOS ANDES CAJAMARCA	04 Págs	

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

YANACOCHA

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Asimismo también contamos con las consultorías las cuales se muestran a continuación:

Cuadro 29 - Consultorías			
N°	Nombre	Fecha	Elaborado por
1	Formulación y organización de un Sistema de Información Geográfica – SIG para la Región Cajamarca.	jul-07	Ing. María Sofía Dunin-Borkowski
2	Análisis Comparativo de Normatividad Jurídica Peruana sobre Ordenamiento Territorial y campos afines	jul-07	Reynaldo Mario Tantaleán Odar
3	Lineamientos de Políticas para Procesos de Ordenamiento Territorial a Nivel Regional y campos afines	jul-07	Reynaldo Mario Tantaleán Odar
4	Estrategia de comunicación y educación de apoyo a la Zonificación Económica Ecológica para el Ordenamiento Territorial la Región Cajamarca	mar-08	Regional y campos afines
5	Valoración Económica de las Reservas Mineras Metálicas Probadas y Probables al 2009 y Proyección del Flujo Económico Anual por Concepto de Canon, Regalías, Derechos de Vigencia y Penalidades, e Impuesto de Promoción Municipal (FONCOMUN), al 2032	jun-16	César Zamora Vento
6	Estudio de geología	jun-09	Ing. M.Sc. Gilberto Cruzado Vásquez e Ing. Mirton E. Crisólogo Rodríguez
7	Estudio hidrológico de la región Cajamarca	2010 - 2011	ING CESAR A. VASQUEZ PERALTA
8	Geomorfología del departamento de Cajamarca	2010 - 2011	Ing. Germán H. Alcántara Boñón
9	Fisiografía del departamento de Cajamarca	2010 - 2011	Ing. Germán H. Alcántara Boñón
10	Pendiente de los suelos del departamento de Cajamarca	2010 - 2011	Ing. Germán H. Alcántara Boñón
11	Cobertura vegetal y uso actual departamento de Cajamarca	2011 - 2011	Ing. Germán H. Alcántara Boñón
12	Estudio de suelos y capacidad de uso mayor del departamento de Cajamarca	2010 - 2011	Ing. Germán H. Alcántara Boñón e Ing. Wilfredo Poma Rojas
13	La desertificación en la región Cajamarca Zonificación Ecológica Económica y Ordenamiento Territorial	mar-10	Ing. Germán H. Alcántara Boñón e Ing. Wilfredo Poma Rojas
14	Mapa de pisos altitudinales	2010	Ing. Alfonso Sánchez Rojas e Ing. Segundo Sánchez Tello
15	Informe económico del departamento de Cajamarca para la Zonificación Ecológica y Económica	2010 - 2011	Econ. Lizbeth Jovanna Sánchez Urteaga
16	Memoria descriptiva frentes económicos ZEE-OT	2011 - 2011	Econ. Lizbeth Jovanna Sánchez Urteaga
17	Vocación recreacional y turística potencialidades proceso ZEE – OT	dic-10	Lic. Jorge Fidel Orrillo Zevallos
18	Elementos del patrimonio cultural potencialidades proceso ZEE – OT	dic-10	Lic. Jorge Fidel Orrillo Zevallos
19	Sistematización del Proceso de Modelamiento Participativo para la Elaboración de la Propuesta de Zonificación Ecológica y Económica – Región Cajamarca	2010	Ing. José Luis Quispe Vilchez
20	Guía de modelamiento participativo para Zonificación Ecológica y Económica – Región Cajamarca	2010	Ing. José Luis Quispe Vilchez
21	Mapa climático departamento de Cajamarca	2010	Ing. Alfonso Sánchez Rojas – Ing. Cesar Vásquez Peralta
22	Zonas de vida de Cajamarca	jun-11	Ing. Segundo SÁNCHEZ TELLO e ING. CESAR VASQUEZ PERALTA
23	Plan de Comunicación para posicionar la propuesta de Zonificación Ecológica Económica - Cajamarca	may-11	Lic. Jorge Zubiata Mas
24	Elementos del patrimonio vivo del departamento de Cajamarca proceso ZEE – OT	2010 - 2011	Soc. Beatriz Chilón Moza

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

25	Diagnóstico sociodemográfico proceso ZEE – OT	2010 - 2011	Lic. Jorge Fidel Orrillo Zevallos y Lic. Beatriz Chilón Moza
26	Mapas temáticos de variables meteorológicas para la zonificación ecológica económica (ZEE-OT)	abr-13	MET. ADELMA BERSEBHA SERPA LÓPEZ

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

Además también contamos con los Sub Modelos que se generaron como base para la ZEE.

Cuadro 30 - Sub Modelos			
N°	Nombre	Fecha	Elaborado por
1	SUB MODELO DE APTITUD URBANO INDUSTRIAL DEPARTAMENTO CAJAMARCA	2010-2011	ARQ. WENDY MILAGROS MUJICA CHAVEZ
2	SUB MODELO CONFLICTOS DE USO DEPARTAMENTO CAJAMARCA	2010-2011	Ing. Germán Humberto Alcántara Boñón
3	SUB MODELO PELIGROS POTENCIALES MULTIPLES DEPARTAMENTO CAJAMARCA	2010-2011	Ing. Germán Humberto Alcántara Boñón
4	SUB MODELO DE POTENCIALIDADES SOCIOECONÓMICAS DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	2010-2011	Econ. Lizbeth Jovanna Sánchez Urteaga
5	SUB MODELO DE VALOR PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS NO RENOVABLES PARA EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	2010-2011	Geógrafa Sandra Odile Aliaga Rabanal Y Econ. Lizbeth Jovanna Sánchez Urteaga
6	SUB MODELO VALOR PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	2010-2011	Ing. Germán Humberto Alcántara Boñón
7	SUBMODELO VALOR BIOECOLÓGICO	2010-2011	Bióloga Laura Lucio González
8	SUB MODELO DE VALOR HISTÓRICO CULTURAL DEPARTAMENTO CAJAMARCA	2010-2011	Lic. Jorge Fidel Orrillo Zevallos - Lic. Beatriz Chilón Moza
9	SUB MODELO DE VULNERABILIDAD	2010-2011	Econ. Lizbeth Jovanna Sánchez Urteaga

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

También cómo podemos observar tenemos a libre disposición el libro de la ZEE y los estudios Especializados, los cuales los podemos encontrar en la página web de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial (<http://zeoot.regioncajamarca.gob.pe/rnn-no-renovables>)

Cuadro 31 - Libro y Estudios Especializados (E.E)	
Libro y E.E	fecha
Zonificación Ecológica y Económica	dic-10
DINÁMICA ECONÓMICA REGIONAL	
PAUTA 1: Dinámica Económica	oct-15
PAUTA 2: Dinámica de Sistemas y Organización Territorial	may-15
NORMATIVA Y POLÍTICAS CON INCIDENCIA TERRITORIAL	may-16
VALUACIÓN DEL RIEGO DE DESASTRES Y VULNERABILIDAD AL CAMBIO CLIMÁTICO	nov-14
SERVICIOS ECOSISTÉMICOS	abr-16
ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS DE LA COBERTURA Y USO DE LA TIERRA	dic-14
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	jul-14

**Elaboración:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**PAUTA 4. DETERMINAR ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y PROGRAMAS PARA SU MEJORA.**

Para el desarrollo de estas propuestas se siguió el formato establecido por la Pauta 4 de la norma que guía la elaboración de este estudio.

Lo que dice la norma sobre esta Pauta Técnica:

"Comprende la determinación de una estrategia institucional validada participativamente, basada en la evaluación de las oportunidades y amenazas que devienen del contexto general, nivel organizacional y funcional y las capacidades institucionales identificadas, que se plasmará en el diseño de un programa de mejora debidamente presupuestado, cuyo objetivo será potenciar la gestión efectiva y eficiente del territorio en el nivel de gobierno correspondiente".

**4.1. Elaboración de estrategias institucionales para superar debilidades, potenciar ventajas y aprovechar oportunidades para el Ordenamiento Territorial.**

**a. Análisis de las capacidades mínimas para el ordenamiento territorial, Cuadro N° 1, corresponde lo siguiente:**

- **Normatividad y Regulación:** esta atribución consta de dos flujos 1. Formular y aprobar políticas de ordenamiento territorial 2. Proponer y aprobar normas, procedimientos y otros instrumentos para la gestión del ordenamiento territorial, del primer flujo se debe contar con conocimientos básicos de las Políticas públicas existentes y también cómo se debe diseñar políticas públicas, eso comprende a las capacidades de competencias individuales y sobre el desempeño institucional la organización comprende a la capacidad normativa a nivel del Gobierno Regional Cajamarca, teniendo como contexto institucional coordinación, articulación con el MINAM, MEF u otros sectores vinculados al OT.

Asimismo respecto al segundo flujo se debe contar con conocimientos básicos sobre normas e instrumentos para la gestión del ordenamiento territorial teniendo las habilidades de proponer técnicamente normas y mecanismos para la gestión del ordenamiento territorial y con actitud de valorar la existencia y aplicación adecuada de políticas públicas como mecanismo eficaz para el ordenamiento territorial esto es sobre desempeños individuales; y como desempeño institucional en este flujo se cuenta con la organización institucional con capacidad en diseñar instrumentos de gestión acordes con necesidades del territorio, además de que el contexto institucional fortalece la capacidad para posicionar el tema de OT en la agenda pública que articula intersectorialmente.

- **Planeamiento:** en esta atribución de Planeamiento se considera dos flujos de proceso 1. Planificar la ejecución de las políticas de ordenamiento territorial 2. Ejecutar las políticas de ordenamiento territorial; sobre el primer flujo en los desempeños individuales se cuenta con conocimientos en políticas del Ordenamiento Territorial corroborando con las habilidades en planificar la ejecución de las políticas de ordenamiento territorial, con actitud en el reconocimiento de la importancia de planificación para la efectiva aplicación de la políticas de ordenamiento territorial; asimismo los desempeños institucionales en lo

que respecta a la organización existen procesos claves para el OT, en nuestro contexto se alinean en los Planes teniendo un entorno de voluntad política de diferentes sectores para el diseño de políticas en OT. En el segundo flujo nuestro desempeño individual, prima nuestra habilidad en ejecutar eficazmente las políticas que se obtengan de OT, y en el desempeño institucional la organización del OT tiene el Liderazgo técnico del personal responsable en este tema, además en este contexto aplicaremos mecanismos que garantizan la implementación de políticas en OT; es así que además se cuenta con apoyo incondicional de la Sub Gerencia de Planeamiento y CTI del Gobierno Regional de Cajamarca respecto a esta atribulación.

- **Administración y ejecución:** en esta atribución analizamos lo siguiente, cuenta con seis flujos 1. Operativizar mecanismos de coordinación, articulación, cooperación y otros para la implementación de políticas de ordenamiento territorial, 2. Facilitar asistencia técnica, sensibilización y capacitación para la implementación, desarrollo y control de la política de ordenamiento territorial, en los tres niveles de gobierno, 3. Dirigir el proceso de gestión de la Zonificación Ecológica y Económica 4. Generar alianzas para los fines del ordenamiento territorial, 5. Difundir las normas, lineamientos, metodologías, directivas, herramientas, procedimientos y otros instrumentos de gestión de ordenamiento territorial y 6. Fiscalizar, sancionar y denunciar penalmente, según corresponda, el incumplimiento de obligaciones relacionadas con el ordenamiento territorial; para ello en nuestro desempeño individual contamos con conocimientos en los mecanismos para la implementación, desarrollo y control de políticas de ordenamiento territorial, además de conocimiento en el Proceso de gestión de la Zonificación Ecológica y Económica; normativa, metodología e instrumentos de gestión del ordenamiento territorial, Marco legal aplicable por incumplimiento de obligaciones relacionadas con el ordenamiento territorial.

En las habilidades que contamos individualmente con la experiencia en el tema de OT, se utiliza mecanismos de coordinación, articulación, cooperación y otros para la implementación de políticas de ordenamiento territorial, además se participa activamente en la transferencia de capacidades para la implementación, desarrollo y control de políticas de ordenamiento territorial, lideramos el proceso de gestión de la Zonificación Ecológica y Económica, se promueve alianzas para los fines del OT, además se difunde eficazmente normas, lineamientos, metodologías, directivas, herramientas, procedimientos y otros instrumentos de gestión de ordenamiento territorial básicamente por nuestra página web, y en este proceso se evalúa y gestiona de acuerdo a ley el incumplimiento de obligaciones relacionadas con el ordenamiento territorial. En este atributo tenemos actitudes como en valorar la importancia de desarrollar y fortalecer competencias organizacionales para una adecuada administración y ejecución de las políticas de ordenamiento territorial. En el desempeño institucional contamos en la organización con recursos necesarios y disponibles para la implementación de políticas. Asimismo contamos con capacidad técnica y recursos técnicos y no tanto financieros para implementación de políticas, liderazgo técnico del área en ZEE, como se mencionó se cuenta con la identificación de actores claves para el OT, mecanismos de difusión institucionalizados con mecanismos e instrumentos que garantizan el cumplimiento de la

ley. En este contexto que nos encontramos es preciso establecer alianzas y mecanismos de cooperación interinstitucional, trabajo articulado con diferentes niveles de gobierno y se cuenta con aval político con condiciones favorables como en la voluntad de diferentes actores para apoyar el OT.

- **Supervisión y evaluación:** en este atributo cuenta con dos flujos 1. Supervisar el cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial y 2. Evaluar el cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial, es por ello que contamos individualmente con conocimientos en los mecanismos para supervisar y evaluar el cumplimiento de políticas de ordenamiento territorial, contando por la experiencia ganada con habilidades en supervisión y evaluación técnicamente del cumplimiento de las políticas de ordenamiento territorial.

**b. Evaluaciones**

El desarrollo de este punto se hace acorde a los modelos de evaluación facilitados por el MINAM, los cuales se presentan a continuación.

✓ **Evaluación Global: Índice de Capacidad Institucional**

Sobre la base del análisis realizado en el capítulo anterior, se aplicó la siguiente Evaluación. Esta Evaluación está compuesta por dos de las matrices propuestas por el MINAM (Evaluación Global), las puntuaciones asignadas se corresponden con el análisis elaborado en los capítulos anteriores relacionada a las pautas descritas.

En su conjunto, la Matriz Evaluación Global da como resultado un porcentaje de desempeño<sup>41</sup> del Gobierno Regional de Cajamarca al 65%, reflejando estar en condiciones institucionales adecuadas para afrontar el proceso de Ordenamiento Territorial.

Cuadro 32 - Matriz de Evaluación Global		
Variables / Desempeño	Puntaje	Medios de Verificación
<b>Pauta 1: Caracterizar el contexto para el ordenamiento territorial (15%)</b>		
<b>1. Instrumentos de gestión territorial incluyen y priorizan el tema de OT. Ver pauta 1, punto 1.1</b>		Acuerdo de gobernabilidad, PDC, Políticas regionales
Si	5	En al menos 3 de los documentos de gestión territorial
No		
<b>2. La organización lidera grupos de trabajo, redes o plataformas sobre el tema.</b>		Noticias en los principales diarios, publicaciones web, actas de acuerdos, web, memorias
Si	5	Existe grupo de trabajo y es liderado por el Gobierno Regional o Municipalidad.
No		
<b>3. Se han identificado aliados y sinergias institucionales (local, regional, nacional e internacional) para el OT. Existen acuerdos, convenios, etc.</b>		Convenios, acuerdos, web, matriz de CI

<sup>41</sup> es “el logro o resultado de actividades o acciones realizadas. En particular en el contexto de políticas públicas se refiere tanto al logro o resultado de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población, como respecto de acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno” - Evaluación de programas. Notas técnicas. Marcela Guzmán, ILPES, 2007

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

Si	5	Se cuenta con mapa de actores y sinergias vinculadas al OT.
No		
<b>Puntaje máximo para la Pauta 1 (15%)</b>	<b>15</b>	
<b>Pauta 2: Caracterizar el nivel organizacional y funcional de la institución (20%)</b>		
<b>1. Existe compromiso de la organización y de sus principales autoridades y funcionarios en el tema. El tema de OT está vigente en la agenda institucional.</b>		Grupos de trabajo activos, producción normativa.
SI	5	Al menos 3 fuentes lo confirman
NO		
<b>2. Si el tema de OT es parte de un área institucional identificada a través de los diferentes instrumentos de gestión.</b>		MOF, ROF, organigrama
SI	5	Verificable en estos 3 instrumentos de gestión.
NO		
<b>3. Instrumentos de gestión incluyen funciones, procedimientos y procesos claros para el OT.</b>		MOF, ROF
SI		Procesos y sub procesos están mapeados e insertos en instrumentos de gestión.
En proceso de elaboración, actualización	5	
NO		
<b>Puntaje máximo para la Pauta 2 (20%)</b>	<b>15</b>	
<b>Pauta 3: Analizar los recursos institucionales (35%)</b>		
<b>1. Instrumentos de gestión territorial incluyen proyectos, presupuesto para el OT.</b>		PDC, PIA; PIM; plan de inversiones
Si	10	En todos los documentos listados
Si parcialmente		En por lo menos 1 de los documentos listados
No		
<b>2. Existen recursos humanos suficientes y con capacidad para liderar acciones en OT.</b>		CAP, Matriz de CI
Si se cuenta con personal suficiente y capacitado		Conoce su función, cuenta con instrumentos de gestión y el personal está capacitado para las funciones que le competen e su función, cuenta con instrumentos de gestión.
Si parcialmente	5	Personal capacitado pero insuficiente o personal suficiente pero poco capacitado
No		
<b>3. Se cuenta con equipos y tecnologías para ejecutar acciones en OT.</b>		Inventario, Matriz de CI
Si se cuenta con equipamiento mínimo para el desarrollo de funciones	5	Se cuenta con equipamiento mínimo establecido y es verificable
No		
<b>4. La institución cuenta con página web, boletines electrónicos u otros medios o mecanismos de información y difusión.</b>		Web, boletines electrónicos, murales, hojas informativas, brochure, Planes de trabajo, informes, material producido, etc.
Si	5	
No		
<b>5. Se cuenta con centros de investigación tecnológica u otros espacios para la investigación en temas vinculados al OT.</b>		Matriz de CI
Si		Se cuenta con centro implementado
No	0	
<b>Puntaje máximo para la Pauta 3 (35%)</b>	<b>25</b>	
<b>Pauta 4: Determinar estrategias institucionales y programas para su mejora (30%)</b>		
<b>1. Planes de acción diseñados y en ejecución.</b>		
Si		Planes existentes en el área, POI, POA
Si parcialmente	5	Plan de trabajo en ejecución de acuerdo al periodo

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

No		Plan de trabajo no ha sido ejecutado o ha sido ejecutado parcialmente.
<b>2. Procesos críticos identificados cuentan con planes de mejora y presupuesto.</b>		
SI, EXISTE EL PLAN		Informes
SI, EXISTE EL PLAN PERO NO SE EJECUTA	5	Plan en ejecución de acuerdo al periodo
<b>PLANES DE MEJORA EN PROCESO DE ELABORACIÓN</b>		Plan parcialmente ejecutado.
NO		Plan parcialmente elaborado
<b>Puntaje máximo para la Pauta 2 (30%)</b>	<b>10</b>	
<b>Porcentaje GRC =</b>	<b>65</b>	

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

CUARTA VERSIÓN

- c. Identificar estrategias institucionales validadas participativamente, basada en la evaluación de las oportunidades y amenazas concordantes al contexto general, nivel organizacional, funcional y las capacidades institucionales identificadas a partir de la información generada en los ítems anteriores**

Sobre la base del análisis de Oportunidades y Amenazas, definiendo ellas que devienen del contexto externo y las Oportunidades y Debilidades que resultan del contexto interno; las cuales son influyentes en las acciones para el Ordenamiento Territorial que realizara el Gobierno Regional se desarrollan estrategias pertinentes para afrontar los diversos desafíos que se visibilizan en esta evaluación. A continuación un recuento de dichas estrategias, su fundamentación en base al FODA y sus principales actividades.

CUARTA VERSIÓN

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Estrategia 1.** Organizar y dar continuidad al proceso de planificación territorial, implementando acciones concretas y de impacto para el desarrollo económico regional.

*Relación con FODA:* Se aprovechan las distintas fortalezas, en especial la voluntad de dar continuidad al proceso, el equipo técnico consolidado, y la continuidad de la CTR ZEE-OT, para aprovechar las oportunidades relacionadas a los diversos contextos favorables a la realización de procesos de planificación territorial.

**Cuadro 33 - Detalles Estrategia 1 frente al Diagnóstico FODA**

Actividades Principales	Indicador	Meta	Área Responsable de Implementarla	Documento donde se incluye	Actores Sociales Involucrados	Riesgos Identificados	Medidas de Mitigación
Implementar procesos de formulación ZEE provinciales y el Plan de Ordenamiento Territorial del departamento de Cajamarca	N° de procesos implementados	- 01 Asistencia Técnica a Municipalidades Provinciales para impulsar procesos ZEE-OT. - 01 POT departamental	SGAT	- Programa Presupuestal 035. - Programación Multianual.	- CTR, 13 municipalidades provinciales, ONGs (SER, GRUFIDES).	- Recursos económicos insuficientes. - Variaciones en el apoyo al proceso OT por parte de tomadores de decisiones. - Cambios en la normatividad relativa al proceso.	- Sinergia con entidades de la sociedad civil y con MINAM. - Incidencia por parte de actores comprometidos con la continuidad del proceso, y con la estabilidad normativa en torno al mismo.
Difundir el POT del departamento de Cajamarca posicionando sus estrategias en las instancias públicas y privadas.	N° de eventos de difusión ejecutados	- 20 eventos ejecutados	SGAT	- Estrategia comunicacional. - Plan de comunicación externo.	- Actores identificados en la estrategia de comunicación.	- Recursos económicos insuficientes. - Variaciones en el apoyo al proceso OT por parte de tomadores de decisiones.	- Sinergia con entidades de la sociedad civil y con MINAM. - Incidencia por parte de actores comprometidos con la continuidad del proceso.
Concertar inversiones y viabilizar proyectos de ordenamiento territorial, con impacto en el desarrollo económico.	N° de programas y proyectos ejecutados articulados a la ZEE-OT.	- 05 proyectos ejecutados, por un monto no menor a S/. 3 millones c/u.	Sub gerencia de Programación e Inversión Pública.	- Programación Multianual.	- Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Recursos Naturales, Pro Región, y Gerencia de Infraestructura.	- Variaciones en el apoyo al proceso OT por parte de tomadores de decisiones.	- Incidencia por parte de actores comprometidos con la continuidad del proceso.

**Estrategia 2. Formar y fortalecer capacidades humanas en planificación y gestión territorial en las instancias del GRCAJ y gobiernos locales.**

*Relación con FODA:* Existen debilidades en relación a las capacidades descentralizadas disponibles, así como a la disponibilidad de profesionales especializados. Sin embargo, se cuenta con un equipo técnico consolidado y con recursos financieros autónomos y de apoyo, así como apoyo técnico y alianzas con entidades especializadas. Por ende, se puede decir que existen relaciones y recursos que pueden contribuir a viabilizar una estrategia de capacitación, además de existir perspectiva técnica para posicionar estas necesidades en los contextos adecuados.

**Cuadro 34 - Detalles Estrategia 2 frente al Diagnóstico FODA**

Actividades Principales	Indicador	Meta	Área Responsable de Implementarla	Documento donde se incluye	Actores Sociales Involucrados	Riesgos Identificados	Medidas de Mitigación
Capacitar a funcionarios y técnicos de instancias del gobierno regional y gobiernos locales en planificación y gestión territorial.	Nº de servidores públicos	3 por MP y 10 sede regional	SGAT	Plan de comunicación externa.	Dirección Regional de Educación, Salud, Agricultura, Producción, Energía y Mina (todas menos trabajo)	Disponibilidad de tiempo de las entidades para recibir capacitación.	- Coordinación directa con los directores regionales - Orientación a la utilidad de la herramienta en su campo de acción.
Establecer convenios con universidades e instituciones rectoras para desarrollar cursos, diplomados y maestrías en planificación y gestión territorial.	Nº de convenios interinstitucionales	3 convenios	SGAT	Plan de comunicación externa.	MINAM, UNC, UNALM, PUCP, UNMSM	Disponibilidad e interés de instituciones y entidades.	Incidencia a través del MINAM
Establecer convenios para el desarrollo de pasantías e intercambio experiencias dentro y fuera del país, dirigidos al personal técnico del GRCAJ y de los gobiernos locales.	Convenio en ejecución/suscrito	1 convenio	SGAT	Plan de comunicación externa.	MINAM, y entidades potenciales a identificar.	Disponibilidad e interés de instituciones y entidades.	Incidencia a través del MINAM
Articular estas iniciativas de capacitación a los espacios de concertación (CCR, CTR, MCLCP, REMURCAJ, CAR) y participación con la finalidad de posicionar estas temáticas en dichos espacios.	Instancia involucradas	5 instancias	- SGAT - MCLCP Cajamarca	Plan de comunicación externa.	CCR, CTR, MCLCP, REMURCAJ, CAR	Compromiso de los actores involucrados en estos espacios.	Incidencia directa con los actores

## Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Estrategia 3.** Promover el fortalecimiento de los espacios de concertación (CCR, CTR, MCLCP, REMURCAJ, CAR, Acuerdos de Gobernabilidad) para la planificación y la reforma institucional como requisitos para una adecuada implementación de la ZEE-OT.

*Relación con FODA:* En relación a la amenaza referida al uso discrecional del poder por parte de los gobernantes, y a las debilidades en estrategias de concertación territorial (debilidad en el sistema de planificación territorial, débil involucramiento y réplica del centralismo), se evalúa necesario el fortalecimiento de los espacios de concertación en una perspectiva de fortalecimiento de la institucionalidad y de los acuerdos territoriales, así como de generación de contrapesos a la discrecionalidad política. Utilizando las fortalezas de la capacidad en el diseño participativo de instrumentos técnicos y la continuidad de la CRT ZEE-OT, para aprovechar el contexto favorable a la planificación y el incremento de la participación de actores civiles y privados.

Cuadro 35 - Detalles Estrategia 3 frente al Diagnóstico FODA

Actividades Principales	Indicador	Meta	Área Responsable de Implementarla	Documento donde se incluye	Actores Sociales Involucrados	Riesgos Identificados	Medidas de Mitigación
Facilitar los procesos de toma de acuerdos concertados y aprobación de metodologías e instrumentos que permitan el avance del proceso de planificación y gestión territorial.	Nº de instrumentos metodológicos aprobados.	6 instrumentos	SGAT	Actas de acuerdos y compromisos.	Actores que participan de los espacios de concertación.	- Debilidad de la participación. - Incumplimiento de los acuerdos,	- Financiamiento de la participación. - Estrategia de vigilancia y rendición de cuentas.
Potenciar las instancias y mecanismos efectivos para la gestión y desarrollo sostenible del territorio departamental, con especial énfasis en la coordinación entre el GRCAJ y los gobiernos locales.	Nº de acuerdos alcanzados	10 acuerdos	- SGAT - GRRNMA	- Actas de acuerdos y compromisos. - Registro de trámite documentario.	- GRCAJ - Municipalidades provinciales.	Baja disposición de Municipalidades y Consejos Municipales a adoptar acuerdos.	- Desplegar estrategias de incidencia en municipalidades, regidores y consejeros regionales de las provincias involucradas.

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

<p>Visibilizar y promover en estos espacios las temáticas de concertación y planificación en relación al desarrollo de la capacidad institucional del gobierno regional y los gobiernos locales para la gestión territorial.</p>	<p>Nº de instrumentos de gestión concertados que incluyan la temática institucional</p>	<p>3 instrumentos aprobados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SGAT</li> <li>- SGDI</li> <li>- SGPCTI</li> </ul>	<p>Instrumentos elaborados</p>	<p>Participantes de los espacios de concertación convocados por el GRCAJ o la MCLCP Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorización de otros temas por parte de los actores.</li> <li>- Priorización del corto plazo por sobre el largo y mediano plazo (necesario para el desarrollo institucional).</li> </ul>	<p>Incidencia política y técnica a través de las instancias técnicas y de las entidades que convocan a los espacios de concertación.</p>
<p>Fortalecer los procesos de convocatoria de la CTR de modo que faciliten una participación amplia y equitativa.</p>	<p>Aumento del quorum promedio alcanzado</p>	<p>Quorum promedio pasa de 38% a 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo Directivo de la CTR.</li> <li>- Actores participantes de la CTR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de asistencia de las asambleas de la CTR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actores integrantes de la CTR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo interés en participar por parte de los actores.</li> <li>- Escasa disponibilidad de recursos para desplazamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a movilidad de las organizaciones sociales que no pudiesen cubrir sus pasajes por motivos de distancia.</li> <li>- Visitas a instancias públicas con dificultades para la movilidad inter-provincial.</li> </ul>

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Estrategia 4. Fortalecer la dimensión comunicativa del proceso ZEE-OT para su posicionamiento técnico y político.**

*Relación con FODA:* Existen debilidades en la estrategia de concertación territorial y amenazas desde el contexto de poca visibilidad y peso que tiene la ZEE-OT para el Estado central. En relación a esto es necesario desarrollar la dimensión comunicativa para un adecuado posicionamiento de la ZEE-OT en los procesos de concertación territorial y la relación con el Estado, desde una perspectiva técnica y política.

**Cuadro 36 - Detalles Estrategia 3 frente al Diagnóstico FODA**

Actividades Principales	Indicador	Meta	Área Responsable de Implementarla	Documento donde se incluye	Actores Sociales Involucrados	Riesgos Identificados	Medidas de Mitigación
Fortalecer los equipos de comunicaciones relacionados al proceso ZEE-OT y su articulación al interior del GRCAJ y con los gobiernos locales.	Nº de equipos fortalecidos	15 profesionales : 13 en Municipalidades Provinciales y 2 sede regional	- SGAT - Oficina de RRPP e Imagen Institucional	Estrategia comunicacional	Profesionales de comunicaciones de las municipalidades y del GRCAJ	Dificultades de coordinación entre funcionarios de distintas municipalidades y del GRCAJ.	Acompañamiento al proceso de coordinación.
Establecer estrategias de comunicación y relacionamiento diferenciadas y adecuadas a los diferentes contextos, sectores y momentos relacionados al posicionamiento de la ZEE-OT.	Nº de documentos	1 Estrategia de Comunicación y Relacionamiento General	- SGAT - Directiva CTR	Estrategia comunicacional	- Equipo de Comunicación. - MCLCP Cajamarca	Elementos adversos no considerados reducen efectividad de la estrategia.	Elaboración de diagnóstico comunicacional incorporando diferentes actores, contextos y temáticas.
Incorporar en las estrategias de comunicación el fortalecimiento y posicionamiento de los Espacios de Concertación.	Nº Acciones de comunicación que incorporan dichos aspectos	7 Acciones	- SGAT - MCLCP Cajamarca	Estrategia comunicacional	- Directiva CTR - Directivas de otros espacios de concertación.	Dificultades en la coordinación entre equipo de comunicaciones y diversos actores impulsores de espacios de concertación.	Acompañamiento al proceso de coordinación.

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

Potenciar las herramientas de comunicación tradicional complementándolas con las de información web y recursos virtuales, de forma articulada a las estrategias de comunicación.	Nº herramientas virtuales articuladas	4 herramientas	- SGAT - MCLCP Cajamarca	Estrategia comunicacional	Profesionales de comunicaciones de las municipalidades y del GRCAJ	Poca capacitación de comunicadores en manejo de herramientas virtuales de comunicación.	Llevar a cabo estrategias de capacitación en herramientas virtuales para el personal involucrado.
--	---------------------------------------	----------------	--------------------------------	---------------------------	--	---	---

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

CUARTA VERSIÓN

**4.2. Determinación y diseño de programas de mejora y su presupuesto.**

Se trata de programas que contribuyen al desarrollo de las estrategias que se presentaron en el acápite anterior y cuyo planteamiento ha sido elaborado en función de las mismas.

**Mejora 1:** *Formación y fortalecimiento de las capacidades de funcionarios y técnicos de instancias públicas y privadas en planificación y gestión territorial.* - Contribuye a Estrategias 2, 3 y 4.

Cuadro 37 - Detalles Mejora Institucional 1						
Procesos que implica	Alcance	Área Responsable	Otras áreas, instancia o sectores involucrados	Documentos que formaliza o institucionaliza mejoras	Presupuesto Asignado	Fecha límite para lograr la mejora
Diseño, organización y ejecución de los eventos y programas formación.	Regional	- SGAT - GRPPAT	CTR	Plan de Capacitación	s/. 20 000 en 2014	30-11-2014
Elaboración, suscripción y ejecución de convenios interinstitucionales para formación.	Regional	- SGAT	- CTR - Oficina de personal	Convenios	-	15-12-2015

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Mejora 2:** Implementación de un modelo de gestión territorial participativa para impulsar procesos de ordenamiento y desarrollo territorial sostenible. - Contribuye a Estrategias 1 y 3.

Cuadro 38 - Detalles Mejora Institucional 2						
Procesos que implica	Alcance	Área Responsable	Otras áreas, instancia o sectores involucrados	Documentos que formaliza o institucionaliza mejoras	Presupuesto Asignado	Fecha límite para lograr la mejora
Diseño participativo y aprobación del modelo de gestión territorial.	Regional - local	GRPPAT	- Sub gerencia de Desarrollo Institucional - Sub gerencia de Planificación - CTR	Documento de Sistema de Gestión del POT	s/. 15 000 (*)	Diciembre 2015
Identificación, implementación y fortalecimiento de instancias para la gestión territorial.	Regional -local	GRPPAT	- Sub gerencia de Desarrollo Institucional - Sub gerencia de Planeamiento y CTI - CTR	Plan de Fortalecimiento	s/. 18 000 (*)	Diciembre 2015
Planificación y ejecución de acciones concertadas para la gestión territorial.	Regional - local	SGAT	- Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Sub gerencia de Presupuesto y Tributación.	Plan de Ordenamiento Territorial	s/. 150 000 (*)	Diciembre 2016
Monitoreo de resultados de ordenamiento y desarrollo territorial.	Regional - local	GRPPAT	- Sub gerencia de Desarrollo Institucional - Sub gerencia de Planeamiento y CTI - CTR	Documento de Sistema de Gestión del POT	s/. 50 000 (*)	Diciembre 2016

(\*) Presupuesto que se estima debe ser asignado para impulsar estas actividades.

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Mejora 3:** Consolidación del posicionamiento de los procesos de ZEE-OT, así como de sus componentes institucional y participativo. -Contribuye a Estrategias 1, 3 y 4.

Cuadro 39 - Detalles Mejora Institucional 3						
Procesos que implica	Alcance	Área Responsable	Otras áreas, instancia o sectores involucrados	Documentos que formaliza o institucionaliza mejoras	Presupuesto Asignado	Fecha límite para lograr la mejora
Incorporación de la dimensión institucional y participativa en las estrategias comunicacionales.	Regional	SGAT	- Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas - CTR	Estrategia comunicacional	s/. 15 000	30-11-2014
Implementación de la estrategia de posicionamiento.	Regional - Local	SGAT	- Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas - CTR	Plan de acción de la estrategia comunicacional	s/. 25 000 (*)	Diciembre 2015
Convenir alianzas estratégicas con los medios de comunicación social, tanto públicos como privados.	Regional - Local	SGAT	- Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas - CTR	Oficios y Trámite documentario.	-	Diciembre 2015
Uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TICs), de forma complementaria al uso de los medios tradicionales.	Regional - Local	SGAT	- Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas - Oficina de Informática - CTR	- Estrategia comunicacional - Sitios web de los recursos virtuales disponibles.	s/. 7 000	Diciembre 2014

(\*) Presupuesto que se estima debe ser asignado para impulsar estas actividades.

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**Estudio Especializado de Análisis de Capacidad Institucional**

**Mejora 4:** Fortalecimiento de las instancias de comunicación y educación, regional y local, vinculadas a procesos de gestión territorial. Contribuye a Estrategias 2 y 4.

Cuadro 40 - Detalles Mejora Institucional 1						
Procesos que implica	Alcance	Área Responsable	Otras áreas, instancia o sectores involucrados	Documentos que formaliza o institucionaliza mejoras	Presupuesto Asignado	Fecha límite para lograr la mejora
Priorizar la inclusión en la currícula regional de la temática ZEE-OT, en los diversos niveles educativos.	Regional	- SGAT - Dirección Regional de Educación	- Consejo Regional - Grupo Técnico de Educación Ambiental.	Resolución que aprueba la currícula.	-	Junio 2015
Diseño participativo de estrategias comunicacionales y educativas.	Regional	- SGAT - Dirección Regional de Educación	- CTR - Grupo Técnico de Educación Ambiental.	Estrategias comunicacionales y educativas	s/. 25 000 (*)	Junio 2015
Aplicación de las estrategias comunicacionales y educativas	Regional - Local	- SGAT - Dirección Regional de Educación	- CTR - Grupo Técnico de Educación Ambiental.	Plan de acción de la Estrategia comunicacional	s/. 35 000 (*)	Diciembre 2016
Monitoreo de los resultados de las estrategias.	Regional - Local	- SGAT - Dirección Regional de Educación	- CTR - Grupo Técnico de Educación Ambiental.	Informe de Monitoreo y Logros	s/. 5 000 (*)	Diciembre 2016

(\*) Presupuesto que se estima debe ser asignado para impulsar estas actividades.

**Elaboración de Matriz:** Dirección General de Ordenamiento Territorial. MINAM

**Elaboración de la Información:** Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial – Gobierno Regional Cajamarca

**Fuente:** Gobierno Regional Cajamarca

**CAPITULO V: CONCLUSIONES**

- a) El interés del Gobierno Regional Cajamarca por el Ordenamiento Territorial, tiene datos desde el 2005, pues es un tema priorizado a nivel regional, tal como da cuenta la aprobación de la O.R. N° 012-2005-GR.CAJ-CR; es por ello que la incidencia de ese momento se da como resultado en la actualidad, ocupando un lugar en la Agenda Regional, en el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca 2012-2015, Políticas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca para el periodo 2011-2014, Nuevo Modelo de Desarrollo, Políticas Publicas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca periodo 2015-2018, entre otros.
- b) Consecuentemente el proceso de la ZEE ha sido particularmente interactivo, involucrando a alrededor de 60 participantes en la Comisión Técnica Regional de ZEE-OT (CTR), entre actores públicos, privados y sociedad civil en diferentes espacios de concertación.
- c) Además la fortaleza institucional ambiental en el Gobierno Regional Cajamarca se manifiesta mediante los instrumentos de los que se dispone como son la ZEE, Agenda Ambiental, Plan Ambiental y Política Ambiental, el cual parte del impulso dado al mismo por parte de las sinergias establecidas entre organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas regionales.
- d) Aun así existen grandes retos en la institucionalización respecto al proceso de concertación territorial, pues la voluntad política nacional no llega a abarcar varios aspectos como la aprobación de los instrumentos técnicos sustentatorios.
- e) La principal fortalezas que realiza el Gobierno Regional Cajamarca para el Ordenamiento Territorial gira en torno a la capacidad política y técnica de la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial, de fortalecer el proceso participativo a través de la convocatoria, la apertura del diseño de los instrumentos a la participación, la promoción y organización de espacios de discusión, la disponibilidad de apoyo político y financiero, y la adecuada gestión de la información.
- f) Dificultad en las capacidades profesionales de gestión, planificación y de comunicación, tanto en lo referido a la capacitación de los funcionarios, como en la disponibilidad de talento humano para contratar a futuro.
- g) En el proceso de OT se ha identificación la incidencia de actores de tipo estatal, empres/privado, sociedad civil como los más importantes generando sinergias construidas sobre la base de intereses coincidentes con respecto a la planificación territorial y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.
- h) El proceso de Ordenamiento Territorial (OT) que viene impulsando el Gobierno Regional Cajamarca está enmarcado dentro de las funciones y competencias que tiene la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial teniendo vinculación con la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, por ello estamos con

los instrumentos del OT aportando al conocimiento del territorio, así como dando ver sus potencialidades y limitaciones, la cual sirve como información base para poder hacer luego de este conocimiento la planificación y las inversiones prioritarias que tiene que hacer el Gobierno Regional Cajamarca, además de proporcionar información para los instrumentos de gestión (Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019, entre otros) que tiene el Gobierno Regional Cajamarca.

- i) El Gobierno Regional Cajamarca tiene habilitadas las competencias básicas para llevar a cabo el proceso de OT, formular y aprobar políticas, emitir normas, procedimientos e instrumentos, planificar la ejecución de la política de OT, ejecutar dicha política, dirigir la gestión de la ZEE, y difusión, fiscalización y supervisión; sin embargo, aún faltan las competencias referidas a los procedimientos específicos de implementación del proceso de OT y las que están relacionadas con procesos provinciales de OT, siendo estas competencias claves faltantes.
- j) De la evolución que se aplicó de acuerdo a la metodología trabajada, obtenemos dos de las matrices propuestas por el MINAM, Evaluación Global y Evaluación 1. En su conjunto, la Matriz Evaluación Global da como resultado un porcentaje de desempeño del Gobierno Regional de Cajamarca al 75%, reflejando estar en condiciones institucionales adecuadas para afrontar el proceso de Ordenamiento Territorial.
- k) Además la Matriz Evaluación 1 da como resultado la siguiente clasificación por pautas. Pauta 1: 90%, Pauta 2: 100%, Pauta 3: 88%, Pauta 4: 75%. Por lo tanto las condiciones institucionales para afrontar el proceso de OT son, de esta manera, cercanas a ser óptimas las cuales constituyen capacidades suficientes.
- l) Las estrategias propuestas se basan en aprovechar las distintas fortalezas, en especial la voluntad de dar continuidad al proceso, el equipo técnico consolidado, y la continuidad de la CTR ZEE-OT, para aprovechar las oportunidades relacionadas a los diversos contextos favorables a la realización de procesos de planificación territorial.
- m) También, se cuenta con un equipo técnico consolidado y con recursos financieros autónomos y de apoyo, así como apoyo técnico y alianzas con entidades especializadas, por ende, se puede decir que existen relaciones y recursos que pueden contribuir a viabilizar una estrategia de capacitación, además de existir perspectiva técnica para posicionar estas necesidades en los contextos adecuados.

**CAPITULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Gobierno Regional de Cajamarca.

(s/f) *Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de Gestión*. Cajamarca.

(2011) *Plan de Desarrollo Regional Concertado. Cajamarca 2021*. Cajamarca.

(2011) *Políticas Públicas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca. Periodo: 2011-2014*. Cajamarca

(2012) *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015*. Primera Versión. Cajamarca

Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza – Cajamarca

(2010) *Acuerdos de Gobernabilidad para el Desarrollo Sostenible de la Región Cajamarca. 2011-2014*. Cajamarca

Movimiento de Afirmación Social

(2010) *Plan de Gobierno para el periodo 2011 – 2014*. Cajamarca.

Movimiento Regional Fuerza Social

(2006) *Plan de Gobierno Regional Cajamarca 2007-2010*.

Partido Aprista Peruano

(2006) *Plan de Gobierno Regional de Cajamarca*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

(2009) *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009. Por una densidad del Estado al servicio de la gente. Parte I: Las brechas en el territorio*. Lima.

(2013) *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima.

**CAPITULO VII: ANEXOS**

Los siguientes anexos han sido elaborados sobre la base de la *Matriz para evaluar capacidades institucionales en OT*, adaptando los contenidos y la presentación contenidos en dicho documento a la forma en que se presenta a continuación:

1. Recuento de Eventos durante Proceso ZEE-OT, desde el año 2007 hasta agosto del 2016 [Anexo 1. Recuento de Eventos durante Proceso ZEE - OT 2007 - 2016.xls](#)
2. Análisis de las Oportunidades y Amenazas que Influyen en el Ordenamiento Territorial (FODA) [Anexo 2 - Análisis de las Oportunidades y Amenazas que Influyen en el Ordenamiento Territorial \(FODA\).xlsx](#)
3. Identificación de actores y grupos de interés [Anexo 3 - Identificación de los Actores y Grupos de Interés.xlsx](#)
4. Identificación de Competencias y Funciones según Estructura Orgánica [Anexo 4 - Identificación de Competencias y Funciones según Estructura Orgánica.xlsx](#)
5. Espacios de Concertación, Coordinación o Diálogo. [Anexo 5 - Espacios de concertación, coordinación o diálogo.xlsx](#)
6. Personal del área encargada del OT. [Anexo 6 - Personal del Área encargada de OT.xlsx](#)
7. Documentos Formales sobre Talento Humano: Resolución Ejecutiva Regional N° 139-2012-GR-CAJ/P que aprueba [y contiene] el Cuadro Nominativo de Personal de la Sede del Gobierno Regional de Cajamarca. [Anexo 7.1. RER-139-2012-GR-CAJ-P \(Cuadro Nominativo de Personal 2013\).pdf](#)
8. Matrices para la elaboración y desarrollo de las pautas del presente Estudio Especializado. [Matrices para EE.xlsx](#)