

LA MESA DE CONCERTACIÓN DE CAJAMARCA: Un estudio de caso sobre políticas integradas en el Perú

Luis Soberón A.¹

1. INTRODUCCIÓN

La preocupación e interés por las políticas integradas proviene de la constatación de la permanencia y agravación de problemas tales como la pobreza, el desempleo y subempleo, el analfabetismo y los bajos niveles educativos de importantes grupos poblacionales, así como del deterioro del medio ambiente tanto en los ámbitos rurales como en las grandes ciudades, y la pérdida de recursos naturales que comprometen las condiciones de vida de las próximas generaciones. Entre las regiones mayormente afectadas por todos estos problemas se encuentran las regiones de montaña.

La interrelación de los diversos aspectos de la vida social es un hecho reconocido. Las acciones o comportamientos en un campo determinado tienen consecuencias en los otros campos de la vida social y de las condiciones medio ambientales en las que se da la vida humana. Así, muchas de las prácticas productivas afectan severamente los recursos renovables, produciendo a la larga un decaimiento en los rendimientos. Las opciones tecnológicas no sólo tienen un impacto en los rendimientos económicos y ambientales sino también en el empleo. La falta de un marco jurídico que dé seguridad estimula la especulación y la sobreexplotación de los recursos. La ausencia de investigación y difusión de información sobre la realidad no permite ampliar la visión y prever las consecuencias de los diversos comportamientos individuales y colectivos.

¹ Sociólogo, miembro de la Asociación Peruana para el Fomento de las Ciencias Sociales (FOMCIENCIAS), entidad que forma parte de Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN). El autor expresa su agradecimiento a los colegas que ofrecieron sus comentarios y observaciones a la versión preliminar de este documento, y en especial a los señores Abel Díaz, Emilio Cacho y a la Arq. Maritza Mayo, de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Frente a este panorama, una de las mayores dificultades para enfrentar exitosamente los problemas de desarrollo es el carácter marcadamente sectorial de las políticas públicas, en consonancia con la organización sectorial de la administración gubernamental. No obstante el reconocimiento en el discurso de la complejidad de la realidad y de la necesidad de un enfoque integral, se persiste en la sectorialidad. Si esta sectorialidad no puede ser modificada, por lo menos las políticas públicas debieran ser formuladas a partir de un enfoque global (“holístico”) de la realidad.

El objetivo de lograr un desarrollo sustentable implica la noción de una colectividad relativamente integrada, con intereses e identidades básicos comunes, colectividad que debemos pensar en la perspectiva de los procesos históricos y no en forma estática, de algo dado, terminado. Este es el sustento de la cooperación social.

Plantearse el objetivo del desarrollo sustentable es plantearse un gran esfuerzo de cooperación social. Esto implica que los diversos sectores, grupos y actores sociales estén en capacidad de asociar el desarrollo colectivo con su desarrollo particular. Ello implica un proceso de negociación y de mutuas concesiones.

Uno de los problemas más serios para un enfoque de desarrollo sustentable es la heterogeneidad social y cultural, y una estructuración social caracterizada por la jerarquización y la exclusión. Hay que señalar, además, que existe un conflicto entre comunidades que todavía responden a criterios de solidaridad tradicionales, y agentes económicos y sociales que siguen un comportamiento individualista. Asimismo, debe señalarse que los celos y la falta de confianza al interior de los medios institucionales e interinstitucionales afectan las posibilidades de llegar a consensos. Bajo estas condiciones, la cooperación social, en el sentido planteado más arriba, resulta problemática. Se explica así que los conceptos valorativos como desarrollo sostenible sean adoptados en el discurso, pero que no trasciendan al nivel de la práctica social.

De ahí que el movimiento hacia las políticas integradas, para el desarrollo sostenible, implique un doble aprendizaje²: la interacción interdisciplinaria e intersectorial (campo del conocimiento, la técnica, la metodología), y la concertación entre actores respecto a intereses particulares y a la conjugación de intereses particulares con el interés colectivo. Para esto es necesario crear o estimular mecanismos institucionales que faciliten y concreten estas nuevas prácticas sociales.

En el Perú, al nivel local, se vienen dando diversas experiencias y ensayos de orden institucional para lograr un enfoque integrado de desarrollo. Una de las más importantes, sino la mayor, es la experiencia de la Mesa de Concertación Interinstitucional, impulsada en los últimos años por el Gobierno Municipal de la Provincia de Cajamarca.

El propósito del presente trabajo es ofrecer una aproximación del funcionamiento y alcances de la Mesa de Concertación de Cajamarca desde la perspectiva de la formulación e implementación de políticas integradas, en las que se incluyan los aspectos económicos, sociales y medioambientales, considerando sus mutuas interacciones.

² Tomamos la idea de aprendizaje de Greg Armstrong: “Integrating economic, social and environmental policy: a matter of learning”. Trabajo preparado para la División de Ciencias Sociales del CIID, Diciembre 1994.

La revisión de esta experiencia la hacemos desde la perspectiva expuesta. El estudio forma parte del esfuerzo que viene haciendo el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID, Canadá) para promover las políticas integradas en el enfrentamiento de los problemas del desarrollo, en las varias regiones del mundo afectadas por la pobreza y el subdesarrollo.

Forma parte también de los intereses y preocupaciones del Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN), consorcio liderado por el Centro Internacional de la Papa, entidad que le sirve de sede institucional. Dentro del marco de trabajo trazado por CONDESAN, Cajamarca constituye una de las dos áreas seleccionadas en el Perú para estimular la investigación para el desarrollo rural sostenible. Dentro de este marco, ya se ha iniciado una relación de colaboración con el Gobierno Municipal de la Provincia de Cajamarca, y con diversos centros de promoción y desarrollo.

El estudio que se presenta continúa el trabajo que sobre la Mesa de Concertación de Cajamarca elaborara Elías Mujica, también dentro del marco del CONDESAN.³

2. CONTEXTO POLÍTICO PERUANO

2.1. Población y territorio

Al año censal de 1993 el Perú contaba con una población total ascendente a 22,6 millones de habitantes, desigualmente distribuidos en el territorio nacional cuya superficie abarca un total de 1 285,2 miles de kilómetros cuadrados. De la población censada, el 70.1% era población rural y el 29.9% población rural. Lima Metropolitana, la ciudad capital, concentraba el 28.7% de la población total del país.

2.2. Organización política-administrativa

Desde el punto de vista político-administrativo, el territorio del Perú se encuentra organizado en tres niveles: el mayor o más amplio corresponde a los departamentos, el intermedio a las provincias, y el menor a los distritos.

En la actualidad el país cuenta con 24 departamentos, 178 provincias, y alrededor de 1800 distritos. Entre las provincias la provincia del Callao (denominada Provincia Constitucional) tiene un status especial, al no estar incluida en ninguno de los departamentos.

Al nivel de la provincia se cuenta con un Consejo Provincial, presidido por un Alcalde Provincial, e integrado por Regidores. Este consejo es elegido democráticamente, a través de voto universal y secreto, cada tres años.

³ Elías Mujica, "The Concertation Table of Cajamarca (Peru): A Case Study on Integrated Policy at the Local Government level in Latin America". Trabajo presentado en el seminario **Integrating Social, Economic and Environmental Policy: A Matter of Learning**. Ottawa, mayo de 1995.

De acuerdo con la ley vigente de Municipalidades, a la lista política que obtiene la más alta votación le corresponde la mitad más uno del total de asientos del Consejo municipal, y los demás sitios son distribuidos proporcionalmente entre las demás listas de acuerdo a la votación obtenida. De esta forma la lista ganadora cuenta con la mayoría necesaria en el Consejo como para impulsar efectivamente su plataforma política. Pero, al mismo tiempo, las otras listas contarán con una base importante para discutir las propuestas de la mayoría y para introducir sus propias iniciativas en la agenda municipal. Esta misma estructura y normatividad se aplica en el nivel distrital.

Cabe anotar que en la organización socio-económica del país, las ciudades que tienen el status de capital departamental son al mismo tiempo las ciudades más importantes dentro de cada uno de los departamentos respectivos. Por lo tanto, las Alcaldías y Consejos provinciales correspondientes son las de mayor importancia y peso político.

2.3. Centralización y descentralización

Una de las principales características en la organización y funcionamiento político del Perú ha sido su marcada tendencia hacia la centralización. No obstante la división de poderes (Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Electoral), es el ejecutivo el que mayormente concentra el manejo de los recursos, la asignación de los cargos (incluso en los otros poderes), y tiene (en la práctica) la iniciativa en materia legislativa. En general, los parlamentos han sido parlamentos de mayoría gubernamental (salvo algunos casos) y han estado sujetos en gran medida a la ascendencia y voluntad del gobernante respectivo.

Una queja constante en el país ha sido la dirigida contra este centralismo, y la demanda por un proceso de descentralización. La nueva Constitución de 1979 recoge estas demandas en tres frentes principales: la democratización de los gobiernos municipales (provinciales y distritales); la regionalización del país y el establecimiento de gobiernos regionales; y la desconcentración administrativa del poder Ejecutivo.

Sólo recientemente, a partir de la dación de la Constitución de 1979, los alcaldes y consejos provinciales y municipales son electos democráticamente, en lugar de ser designados por el poder Ejecutivo sin ninguna participación de la población local (esta práctica tuvo un antecedente en la década del 1960 durante el gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry).

La Ley de Municipalidades (1984) otorga a los municipios provinciales y distritales una amplia gama de responsabilidades de gobierno, pero en los hechos los municipios cuentan con recursos muy limitados para que puedan asumir efectivamente tales responsabilidades. Durante el gobierno aprista de Alan García (1985-1990) se dio un fuerte impulso a la descentralización, en cumplimiento del mandato establecido por la Constitución de 1979. Se establecieron 13 regiones administrativas. Los presidentes de las asambleas regionales fueron elegidos a través de votaciones generales y secretas en cada una de las regiones constituidas. La Asamblea Regional estaba compuestas por tercios: un tercio por los alcaldes provinciales y los otros dos tercios compuestos de representantes de los partidos políticos y de las organizaciones de base.

Este proceso de regionalización fue suspendido por la primera administración del presidente Alberto Fujimori (1990-1995). Las autoridades electas fueron cesadas y el ejecutivo nominó más bien, en calidad de presidentes transitorios, a gente de su confianza. La producción de estadísticas agregadas por regiones fue también suspendida. La nueva Constitución de 1993 modifica la normatividad de la descentralización, dándole un carácter abierto y permanente, bajo la iniciativa y mandato de las poblaciones locales.

Conjuntamente con la descentralización, durante los años ochenta también se avanzó en la desconcentración del sistema de la administración pública. Los ministerios, cuyas sedes se encuentran localizadas en Lima, fueron redefinidos funcionalmente, asignándoseles la función normativa. La ejecución pasó a la responsabilidad de órganos desconcentrados, con direcciones departamentales, y unidades operativas en los niveles provinciales y distritales. Todos estos órganos desconcentrados debían articular sus funciones a través de las respectivas secretarías regionales.

En los hechos, las sedes centrales de los ministerios retuvieron un amplio control sobre la administración pública, situación que se ha acentuado durante el gobierno del presidente Fujimori. Se podría decir que en el país sigue prevaleciendo la tendencia hacia la centralización en la toma de decisiones y asignación de recursos. No obstante, la consolidación de los gobiernos municipales, provinciales y distritales, puede servir de sustento para un avance en la dirección de la descentralización.

2.4. Políticas

Con la actual administración el país ha ingresado a un modelo de desarrollo en el que se confía al mercado la asignación de los recursos, se busca que los actores económicos ganen en eficiencia y competitividad a través de una economía abierta, y en el que el Estado establece una normatividad funcional a tales objetivos, garantizando su aplicabilidad y estabilidad. En la visión de desarrollo económico las inversiones extranjeras tienen un papel de la mayor importancia. No obstante, al mismo tiempo, se está haciendo un notable esfuerzo para generar un importante nivel de ahorro interno.

Con el reajuste de la administración pública se han eliminado las instancias de coordinación y planificación, con lo cual se ha acentuado al mismo tiempo el carácter sectorial de las políticas. Incluso se podría decir que la noción de gabinete ministerial ha perdido fuerza. Hay una fuerte personalización de la actuación gubernamental en la figura presidencial. Se viene creando más bien una nueva institucionalidad centrada en la idea de la vigilancia del comportamiento de los agentes económicos, tanto para evitar los monopolios y acuerdos de control de mercado, como los comportamientos dolosos. Estas instancias de supervisión siguen también una pauta sectorial.

Los principales logros gubernamentales están referidos a la pacificación del país, el control de la inflación, la reinserción en el sistema internacional, la modernización y mejoramiento del sistema fiscal, y a varios años consecutivos de una tasa positiva de crecimiento del producto bruto interno. Podría decirse, que tomada en conjunto, la acción gubernamental de estos últimos cinco años ha cambiado el espíritu de la mayor parte de la población, de un sentimiento de colapso y desastre total

a un sentimiento positivo, sin que esto signifique la ausencia de observaciones y reclamos, especialmente en los campos político y social.

Desde el gobierno se argumenta que estos avances permitirán poner en adelante una mayor atención en los aspectos sociales del desarrollo, principalmente en la educación. Es de interés anotar que en el discurso inaugural de su segundo período (1995-2000), el presidente Fujimori ha anunciado el apoyo gubernamental a los programas de planificación familiar, incluyendo de esta forma la consideración de los aspectos poblacionales en las políticas públicas.

Los grandes problemas que enfrenta el país están relacionados a la necesidad de propiciar un desarrollo que conlleve una amplia generación de empleos. Tras un largo período de deterioro de la economía y de un intenso crecimiento de la población en edad activa, la magnitud del problema del empleo alcanza enormes proporciones. Resulta urgente controlar y reducir la pobreza que en sus niveles extremos afecta a una considerable proporción de la población del país, principalmente en los sectores rurales serranos. Asimismo, es evidente la necesidad de sacar al sistema de educación pública de la situación de deterioro en la que se halla. Y, en el campo de la economía un problema que comienza a preocupar en el debate público es la enorme brecha que ha alcanzado el déficit de la balanza comercial. En este contexto, los problemas relacionados al medio ambiente no logran tener un alto perfil.

3. VISIÓN GENERAL DE CAJAMARCA

3.1. Ubicación socio-geográfica

El departamento de Cajamarca se encuentra ubicado en la sierra norte del Perú, y tiene una extensión de 34,022.88 km², que corresponde al 2.56% de la superficie total del Perú.

3.2. Población

Al último año censal, 1993, la población del departamento alcanzó 1 297 835 habitantes, del cual el 75,3% era población rural. En este año el departamento de Cajamarca concentraba el 5.7% de la población total del país, siendo el tercer departamento más poblado de todo el Perú.

3.3. Ubicación en el mapa de pobreza del país

En el Mapa de Pobreza del país preparado por CUANTO en convenio con el FONCODES y la UNICEF, Cajamarca se encuentra en el grupo de departamentos calificados como "muy pobres". Asimismo, Cajamarca es uno de los departamento de mayor población rural relativa en el país. Se encuentra también entre los departamentos de mayor saldo migratorio negativo.

3.4. División política-administrativa

Administrativamente el departamento de Cajamarca se halla dividido en 13 provincias. La ciudad capital del departamento es la ciudad de Cajamarca, la misma que se encuentra ubicada dentro de la provincia de Cajamarca.

Es en la Provincia de Cajamarca, que administrativamente se encuentra organizada en 13 distritos, en donde tiene lugar la experiencia de la Mesa de Concertación Interinstitucional que nos interesa.

3.5. Características socio-económicas

Al último año censal de 1993 la población de la provincia de Cajamarca presentaba las siguientes características.

Población total:	236 500 habitantes
Ciudad de Cajamarca	92 447 habitantes

La distribución rural-urbana de la Provincia, era:

Población rural	55,8%
Centros urbanos menores	5,1%
Ciudad de Cajamarca	39,1%

Como se puede apreciar, la Provincia de Cajamarca es mayormente rural. La población urbana se concentra en la ciudad de Cajamarca.

En materia de distribución de la propiedad agraria, no se cuenta con información actualizada. El último censo agropecuario se llevó a cabo en 1983. De acuerdo con la información recogida en ese año, al nivel de todo el Departamento de Cajamarca, la tenencia de la tierra mostraba la distribución que se detalla a continuación. La extensión total de tierras de uso agropecuario era de 1 729,526 hectáreas, distribuidas entre un total de 160,776 unidades agropecuarias. En términos porcentuales, las unidades de tamaño menor a las 5 hectáreas representaban el 63,3% del total de unidades agrícolas, y el 10,5% de la superficie total. En el tramo de 5 a menos de 20 hectáreas los porcentajes eran de 28,9% y 24,5% respectivamente. Y, por encima de las 20 hectáreas se ubicaban tan solo el 7,5% de las unidades agropecuarias ocupando el 65% de la superficie total de tierras en uso.

La base económica de la provincia se asienta predominantemente en la producción de leche, actividad que se organiza en torno a la empresa NESTLE que procesa industrialmente la leche fresca en leche evaporada. El ingreso de esta empresa y la transformación del valle del Cajamarquino a una cuenca lechera se produjo hace 50 años. Los cambios actuales en el modelo económico del país (eliminación de subsidios y apertura de la economía) han puesto a esta industria en una situación de crisis, afectando al conjunto de la población.

La producción de papa constituye otro componente importante de la base económica. No obstante, en los últimos 15 años se ha observado una tendencia a la reducción de la superficie

cultivada con este producto y a un estancamiento relativo de los rendimientos⁴.

Cajamarca también ha sido un sitio de explotación minera, principalmente de pequeñas explotaciones de bajo nivel tecnológico. Este sector minero entró en depresión dejando de ser un rubro con alguna significación económica para la región. Es sólo en años recientes que intereses extranjeros en sociedad con empresas peruanas mayores han iniciado un nuevo ciclo de actividad minera, utilizando tecnología muy moderna para la producción de oro. Ya al cabo de unos pocos años de operaciones hay un amplio reconocimiento que se trata de una explotación de alta rentabilidad.

La preocupación principal en los medios cajamarquinos es porque parte de las utilidades generadas por la empresa queden en la región para financiar los proyectos de desarrollo locales. Por las características de la tecnología utilizada y los mecanismos de contratación de personal, la idea que se tiene es que esta será una actividad económica sin mayor impacto directo en la estructura productiva local. De ahí que las expectativas se hayan centrado mayormente en el canon minero⁵.

4. LA MESA DE CONCERTACION INTERINSTITUCIONAL

4.1. Antecedentes

Hasta la inauguración del Gobierno Municipal del Frente Independiente Renovador (FIR)⁶, encabezado por el Ing. Luis Guerrero, la fuerza política más influyente en la Provincia de Cajamarca fue la del Partido Aprista Peruano, fuerza política que, durante largo tiempo, mantuvo su dominio del gobierno municipal provincial. Con el triunfo electoral del FIR, aparentemente se ha abierto una nueva etapa en la vida política local⁷.

Una experiencia muy importante asociada al Frente Independiente Renovador fue la experiencia de los organismos no gubernamentales de promoción y desarrollo, y de profesionales e intelectuales que desde diversos campos, como el universitario, habían participado en experiencias similares.

⁴ Los siguientes trabajos ofrecen una amplia caracterización de Cajamarca: Carlos Amat y León, "Diagnóstico de la economía de la cuenca de Cajamarca" (En: Prioridades de Investigación y Desarrollo en la Cuenca del Cajamarquino, Documento Base, CONDESAN-Municipio de Cajamarca, Diciembre 1994); y, Carlos Frías, "Diagnóstico socio productivo del Departamento de Cajamarca" (Documento de Trabajo, ITDG, Mayo 1993).

⁵ Una visión crítica sobre la explotación del oro en Cajamarca, y sus incidencias sociales y medioambientales, fue publicada en el suplemento dominical del diario La República (Lima, 14 de agosto de 1994).

⁶ En el FIR se unieron las siguientes fuerzas políticas: Frente de Desarrollo Regional, Frente Independiente, Movimiento Libertad, parte del Partido Popular Cristiano, el Movimiento Democrático de Izquierda, y de diversos profesionales e intelectuales de reconocido prestigio en la provincia.

⁷ En el nivel distrital los resultados electorales fueron más bien variados. El FIR ganó en 4 municipios (Cajamarca, Yacanora, Magdalena y Baños del Inca). Cambio 90 ganó en 4 distritos (Encañada, Asunción, Manora y Matara). El Apra ganó en 2 distritos (Jesús y Cospán). El Movimiento de Izquierda Democrática ganó en 1 distrito (Chetilla). Y, el FRENATRACA ganó en 1 distrito (San Juan).

Entre las ONGs más destacadas debe mencionarse al Centro de Investigación y Educación para el Desarrollo (CIED), que tiene su sede principal en la ciudad de Lima, y varias sedes regionales, una de ellas en Cajamarca, bajo la denominación de Equipo de Desarrollo Agropecuario de Cajamarca (EDAC-CIED). El Ing. Luis Guerrero fue director de esta ONG durante el período 1983-1991, con una ausencia temporal por motivo de estudios de postgrado en Francia los años 1986 al 1988. De esta misma ONG proceden varios de sus principales colaboradores.

Además debe mencionarse a un grupo de ONGs, entre ellas el propio CIED, que han conformado el Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional (CIPDER), que cuenta con el apoyo del Fondo Contravalor Perú-Canadá. El Ing. Pablo Sánchez, quien desde hace bastante tiempo ha propugnado el Ecodesarrollo, forma parte de ASPADERUC, una de las ONGs integrantes del CIPDER. Anteriormente el Ing. Pablo Sánchez formó y lideró el Frente de Desarrollo Regional.

Del aprendizaje logrado en la práctica de promoción y desarrollo los siguientes puntos nos parecen relevantes:

- La necesidad de un enfoque más integral, a partir de la noción de cuenca.
- La participación activa de la propia población en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo, como una garantía de que el proyecto tendrá durabilidad luego del retiro de la agencia de desarrollo.
- El trabajo conjunto con los gobiernos distritales.
- La visión ecológica.
- La perspectiva del desarrollo sostenible.

A estos puntos habría que agregar la capacidad desarrollada por estos profesionales y políticos en contactarse con las instituciones externas de cooperación técnica para captar recursos tanto en fondos como en asistencia técnica.

Así, lo aprendido en la práctica de promoción y desarrollo, práctica por lo general llevada a cabo en ámbitos relativamente reducidos (los ámbitos de influencia de los proyectos de las ONGs) son transferidas al ámbito provincial y proyectadas más allá al ámbito departamental. De ahí que la visión de Gobierno Municipal Provincial que propone el Frente Independiente Renovador sea el de un Gobierno comprometido con el desarrollo regional, y no solamente limitado a la atención de los servicios urbanos. En esta perspectiva, el actual gobierno municipal de la provincia de Cajamarca representa un importante cambio no sólo en relación a la propia provincia de Cajamarca sino en general en relación a los usos y prácticas de los gobiernos municipales provinciales.

4.2. Lineamientos generales de política

La política del Consejo Provincial de Cajamarca contiene los siguientes lineamientos (*Memoria*

1993: p. 7) :

- Modernización de la institucionalidad municipal.
- Trabajar con una “concepción de desarrollo sostenible” en la que el medio ambiente constituye un actor decisivo.
- "Diálogo constructivo entre todas las instituciones Públicas y/o Privadas en la Mesa de Concertación para ponernos de acuerdo en Proyectos que promuevan el Desarrollo Urbano y Rural de la Provincia".
- "Democratización y Descentralización del Poder".
- Incentivo a la inversión privada.
- Vinculación de Cajamarca con el mundo exterior, nacional e internacional, y promoción del turismo.

Hacia fines del año 1994, en que se difunde la Memoria 1993 del Consejo Provincial, bajo el título de **Juntos Vecinos y Municipalidad**, el Alcalde señala los siguientes tres grandes retos:

"La lucha por el Canon Minero, la Preservación del Medio Ambiente, y la Regionalización" (Memoria 1993: p. 8).

Con estas perspectivas de política, el gobierno municipal del Ing. Guerrero viene haciendo un notable esfuerzo para dar una nueva imagen a la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Así, al comienzo de su administración el Consejo Municipal declaró a Cajamarca como “Primera Municipalidad Ecológica” del país, procedió a instalar la “Mesa de Concertación Interinstitucional”, e inició una activa gestión de relaciones e intercambio con el exterior.

4.3. Mandato y objetivos

La actual administración municipal ha decidido basar su “estrategia de planificación y acción” de desarrollo en la

"...suma de esfuerzos y adecuada articulación de los organismos públicos y privados que intervienen en Cajamarca y que tengan a su vez convenio con el Municipio Provincial. Estas acciones se concretan en la Mesa de Concertación Interinstitucional" (Memoria 1993: 43).

"La concertación significa la unión de voluntades, de intereses económicos, políticos, sociales y culturales; la concertación exige deponer actitudes individualistas en favor de algo común, en lo que todos estemos de acuerdo; la concertación es una forma de encuentro entre la sociedad civil y el Estado" (Concertación Institucional y Plan de Desarrollo: p. iv y v).

De esta forma se le otorga a la Mesa de Concertación un rol fundamental de articulación del gobierno municipal con la institucionalidad pública y civil. A través de la concertación se busca asegurar que los proyectos e iniciativas de desarrollo provengan de la población organizada y respondan a sus expectativas; y, también

"... significa el compromiso de hacer realidad los acuerdos. (...) Sólo así la planificación dejará de ser centralista, y estaremos caminando a una real planificación de base" (Idem: p. vi).

En los planteamientos del alcalde Luis Guerrero hay una clara discriminación entre lo que es un plan elaborado con el apoyo de expertos y lo que es un "...Plan de Desarrollo Provincial CONCERTADO que exprese el sentir del pueblo" (Idem: p. iv).

La Mesa de Concertación es:

"... la instancia responsable de elaborar el Plan de Desarrollo Provincial tanto en el corto como en el mediano plazo.

Será ella la encargada de elaborar los diagnósticos, políticas, planes y proyectos necesarios para el desarrollo de Cajamarca" (Memoria 1993: 43).

En la formulación y ejecución del plan se plantea una clara diferenciación de roles entre el municipio y las instituciones participantes en la Mesa de Concertación:

"Mediante la concertación debemos llegar a definir los lineamientos centrales del Plan de Desarrollo para Cajamarca, teniendo como premisa que el Gobierno Local cumple un rol promotor y las instituciones un rol propositivo y ejecutor" (Concertación Institucional y Plan de Desarrollo: p. vi).

La Mesa de Concertación constituye el punto central de la política de gobierno del actual Consejo Provincial de Cajamarca, lo que implica toda una innovación institucional en la dirección de una democratización del gobierno local provincial. Esto implica poner una gran expectativa en su funcionalidad.

4.4. Descentralización del Gobierno Municipal

Con el propósito de descentralizar el gobierno municipal se ha avanzado en la conformación de alcaldes y juntas vecinales, mediante la elección democrática de las autoridades respectivas. Para este efecto, la ciudad de Cajamarca ha sido dividida en 12 zonas, y en el área rural los poblados han sido organizados en 35 zonas de Centros Poblados Menores.

La idea es que los vecinos de la ciudad y los pobladores rurales cuenten con un medio organizativo para que puedan participar de manera efectiva en las decisiones que les atañen directamente, y en la gestión y solución de sus problemas. Así mismo, en el primer semestre del año 1995 se ha iniciado el proceso de instalar mesas de concertación distritales, tanto en el ámbito de la

ciudad de Cajamarca como en las áreas rurales de la provincia.

4.5. Estructura orgánica del Municipio

El Municipio Provincial de Cajamarca se encuentra estructurado en 4 niveles:

- El Consejo Provincial Municipal.
- La Alcaldía.
- La Dirección Municipal.
- Los Organismos Municipales Desconcentrados.

Dentro del organigrama estructural básico del Municipio cabe destacar las siguientes instancias.

Consejo Provincial: en este nivel se ubican las Comisiones de Regidores, cuya composición es la siguiente.

1. Transporte y circulación vial
2. Educación, cultura y deporte
3. Promoción de desarrollo
4. Servicios comunales
5. Participación vecinal y gobiernos locales
6. Desarrollo institucional y concertación interinstitucional
7. Planificación y presupuesto
8. Mujer y familia
9. Ecología y medio ambiente
10. Turismo, industria y artesanía

Alcaldía: en este nivel se ubican la asamblea de alcaldes distritales, la asamblea de alcaldes vecinales y de centros poblados menores, y el Comité de Concertación Interinstitucional.

Dirección Municipal: en este nivel se ubican los órganos de línea conformados por la Dirección General de Ecología Medio Ambiente y Población, la Dirección General de Promoción del Desarrollo, la Dirección General de Servicios, y la Dirección General de Cultura.

4.6. Organización de la Mesa de Concertación

En su estructura organizativa la Mesa de Concertación presenta los siguientes niveles jerárquicos:

- Asamblea de Miembros
- Presidente
- Coordinador
- Mesas Temáticas

La Presidencia de la Mesa de Concertación es ejercida por el Alcalde Provincial. La

Coordinación de la Mesa, globalmente considerada, está a cargo de un Regidor que a su vez ejerce la Presidencia de la Comisión de Regidores de Desarrollo Institucional y Concertación Interinstitucional.

Desde la instalación de la Mesa de Concertación se han constituido 6 mesas temáticas, cada una presidida por un Regidor, cuya composición es la siguiente.

1. Medio ambiente urbano
2. Recursos naturales y producción agrícola
3. Producción y empleo (industrial y artesanal)
4. Patrimonio cultural y turístico (campo y ciudad)
5. Educación (campo y ciudad)
6. Alimentación, salud y población (campo y ciudad)

En las mesas temáticas participan las Comisiones de Regidores. La distribución de estas comisiones en las mesas temáticas es ofrecida más adelante. Allí se puede apreciar que es en la Mesa Temática de Medio Ambiente Urbano en la que participan la mayoría de las Comisiones de Regidores. En los demás casos la tendencia es a una distribución más singular y especializada.

En el Municipio Provincial se ha creado una Oficina de la Mesa de Concertación, cuya responsabilidad es apoyar la labor de la Coordinación General de la Mesa. Algunas mesas temáticas cuentan con personal técnico de apoyo, a través de las Comisiones Municipales. Estos son los casos de las mesas temáticas de Medio Ambiente Urbano y de Alimentación, Salud y Población.

La participación de las instituciones públicas y privadas se da a través de su incorporación a las mesas temáticas. Un punto importante a destacar en esta incorporación es la suscripción de convenios marco de colaboración interinstitucional con el Municipio. De esta forma, la Mesa de Concertación aparece como una instancia fuertemente articulada a la estructura orgánica del Municipio Provincial, cabiendo destacar que las posiciones de autoridad de la Mesa de Concertación son ocupadas y ejercidas por las autoridades municipales.

MESAS TEMATICAS
DISTRIBUCION DE LAS COMISIONES MUNICIPALES SEGUN MESAS *

COMISION M.	MESAS TEMATICAS					
	1	2	3	4	5	6
1	X					
2				X	X**	X**
3	X		X			
4			X			X
5	X	X				
6						
7						
8	X				X	X
9		X				
10	X		X	X		

* Los números de identificación de las Mesas Temáticas y de las Comisiones de regidores corresponden a los listados respectivos ofrecidos más arriba.

** Deporte y recreación

4.7. Principales hitos en la implementación de la Mesa de Concertación

A continuación se señalan en forma cronológica los principales hitos en la implementación de la Mesa de Concertación.

1993	Enero	Inicio del nuevo gobierno municipal
	Abril	Declaración del 12 de abril como "Día de la Concertación Interinstitucional" Municipio Provincial firma 60 acuerdos marco de cooperación interinstitucional con diversas instituciones públicas y privadas.
	Junio	Taller de "Concertación Institucional y Gobierno Local". Instalación de la "Mesa de Concertación" y de seis mesas temáticas.
1994	Enero	Seminario sobre "Avances de lineamientos de política". Presentación de los avances hechos a la fecha en las diversas mesas temáticas. La idea era pasar del diagnóstico a la formulación de políticas.
	Junio	Taller sobre "Prioridades de Investigación y Desarrollo en la Cuenca del Cajamarquino". Este taller fue organizado con la colaboración del Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN), como

parte del proyecto apoyado por el CIID sobre "Políticas para el Desarrollo Rural Sostenible".

1995 Enero Taller sobre "Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo", para la presentación y discusión del primer borrador del Plan Provincial de Cajamarca para el Desarrollo Sostenible. La expectativa es que el Plan Provincial de Desarrollo sea aprobado antes de la terminación del mandato de gobierno municipal (diciembre 1995)

4.8. Soporte técnico de la Mesa de Concertación

Cuando se instaló la Mesa de Concertación (junio 1993), se hizo evidente la necesidad de contar con una oficina que asuma la coordinación y apoyo técnico necesario. Como el Municipio no contaba con la capacidad financiera requerida se trató de constituir una Fundación para el Desarrollo Local. Luego de varios meses de explorar esta posibilidad, y dado que el CIED tenía un perfil de centro dedicado al desarrollo rural, el Alcalde y sus colaboradores optaron por la constitución de una asociación privada sin fines de lucro, una ONG, bajo la denominación de Asociación para el Desarrollo Local (ASODEL). La constitución de esta ONG se produjo hacia fines del año 1993⁸, y a través de sus vinculaciones con agencias de cooperación técnica internacional, el Alcalde consiguió el apoyo financiero de la agencia alemana EZE.

El rol de ASODEL fue definido en el sentido de apoyo técnico a la Mesa de Concertación y de replicación, a futuro, de la experiencia de Cajamarca, para lo cual se suscribió un convenio de cooperación institucional entre el Municipio y ASODEL. La idea fue que ASODEL aportara técnicos a la Oficina de la Mesa de Concertación del Municipio. Por su parte, el Municipio destinó un ambiente, dentro de su propio local, para el funcionamiento de la oficina, y recursos para gastos de movilidad y materiales de trabajo.

La Oficina Mesa de Concertación está bajo la responsabilidad de una Secretaria Técnica, la Arquitecta Maritza Mayo, con una dedicación de tiempo completo. Ella pertenece a ASODEL, entidad que la ha contratado y paga por sus servicios profesionales. No obstante, como ella misma lo señala, se siente más bien identificada con el Municipio. La Arq. Mayo procede de Lima. Trabajó anteriormente en el Municipio Provincial de Lima, cumpliendo la función de llevar las gestiones del municipio ante los sectores de gobierno. En el mes de agosto de 1993 fue contratada por CIED para apoyar la Mesa de Concertación (a los dos meses de su instalación). A inicios del año 1994, ya con el establecimiento de ASODEL, la Arq. Mayo fue contratada por esta nueva ONG, y destacada a la Oficina Mesa de Concertación del Municipio.

Aparte de ASODEL varias otras organizaciones (ONGs) han contribuido a la Oficina Mesa de

⁸ ASODEL fue constituida con la participación de las siguientes personas, en calidad de socios conformantes de la Asamblea: Luis Guerrero, Juan Sánchez, Abel Díaz y Emilio Cacho, en su mayor parte, miembros del CIED. El Ing. Luis Guerrero, quien es el Alcalde Provincial, es miembro del EDAC-CIED, y Presidente de ASODEL. El Sr. Abel Díaz es también miembro del EDAC-CIED. El Sr. Juan Sánchez es el Presidente del CIED, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Lima. Y, el Sr. Emilio Cacho es un profesional independiente de mucho prestigio en Cajamarca. La sede de ASODEL funciona en el mismo local que EDAC-CIED.

Concertación destacando o financiando personal técnico, principalmente a través del Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Rural (CIPDER). El EDAC-CIED forma parte de este consorcio. El Municipio sólo recientemente ha asumido la contratación y pago de un ingeniero agrónomo a tiempo completo.

En el cuadro que sigue se ofrece el listado del personal de la Oficina, con indicación de la fecha de ingreso, cargo, dedicación y fuente de financiación.

**OFICINA MESA DE CONCERTACION
CUADRO DE PERSONAL**

Ingreso	Nombre y profesión	Cargo	Dedicación	Financiación
Agosto 93	M. Mayo Arquitecta	Secretaria Técnica	TC	CIED (1993) ASODEL (1994 -)
Octubre 93	S. Alvarez Ing. Agr.	Técnico de apoyo	TC	Act.: Municipio Antes: CIPDER ASODEL
Junio 95	S. Franco Ing. Agr.	Técnico de apoyo (M. Temát de RR NN)	TC	ASODEL
Junio 95	F. Figueroa Méd. Veter.	Técnico de apoyo	MT	CIPDER
Abril 95	D. Rabanal Ing. Agr.	Técnica de apoyo (Plan de acción por la infancia)	TC	UNICEF
Octubre 93	A. Bazán Secretaria	Secretaria	TC	ASODEL

Personas que ya no trabajan en la Oficina: Sr. Emilio Cacho hacia fines del 93, a MT, por el CIPDER. Rubén Figueroa durante 3 meses por EDAC. José Armas durante 3 meses por CIPDER.

Como se puede apreciar del cuadro de personal de apoyo, y en opinión de la propia Secretaria Técnica, una de las mayores debilidades de la Mesa de Concertación se debe al limitado equipo técnico de apoyo con el que se cuenta. En su opinión cada Mesa Temática debería contar, por lo menos, con un técnico de apoyo con una dedicación de tiempo completo. En el futuro inmediato este déficit será aún más pronunciado debido a la instalación de las 12 Mesas de Concertación Distritales.

4.9. Funcionamiento de la Oficina Mesa de Concertación

En los años 1993 y 1994 la Oficina tuvo a su cargo la convocatoria para el Plan de Desarrollo, la elaboración de la metodología para la formulación del plan, y la responsabilidad de la elaboración de los documentos.

Cuando no hay quien se haga cargo de dirigir la sesión de la Mesa, la Secretaria Técnica asume la responsabilidad. También tienen a su cargo los contactos y trabajo preparatorio con los municipios distritales para la instalación de las Mesas de Concertación Distritales. Está haciendo la labor de facilitación en la elaboración de los diagnósticos distritales, aplicando la metodología FODA (identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta labor implica la organización de asambleas distritales. Como quiera que ya próximamente se entrará en una fase electoral para las elecciones municipales que se llevarán a cabo en el mes de noviembre de 1995, en la Coordinación y Oficina de la Mesa de Concertación se ha decidido parar esta labor a fin de evitar su politización. Entonces se dedicarán más bien a la elaboración analítica de los diagnósticos distritales, es decir a su cuantificación y análisis de procesos.

A través de la Oficina se gestiona también apoyo técnico para las mesas que lo necesitan. Así, por ejemplo, consiguieron una consultora especialista en temas urbanos. Actualmente (julio 1995) tienen previsto contactar a las Mesas Distritales con el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (PRONAMACH) para que transmitan su experiencia en "diagnóstico rápido". Otro aspecto de preocupación es el pasaje del diagnóstico a la formulación de proyectos. Para esto han recurrido al Sr. Emilio Cacho para que les dé su apoyo en los aspectos metodológicos. El Sr. Cacho es uno de los socios de ASODEL.

Por último, habría que mencionar los contactos recientes con una cooperante del Servicio de Voluntarios de Holanda (SNV), especializada en el tema de género, destacada por dicha agencia al EDAC-CIED. La idea es que ella apoye a la Mesa de Concertación en la inclusión del tema de género.

4.10. Plan de Desarrollo Sustentable de Cajamarca

En el funcionamiento mismo de las Mesas Temáticas se pueden distinguir dos campos diferenciados aún cuando relacionados entre sí. El primero concierne a la elaboración del Plan de Desarrollo Sostenible de la Provincia, un plan a mediano plazo; y, el segundo, a la identificación y ejecución de proyectos específicos que respondan a necesidades y prioridades de desarrollo para su ejecución inmediata, en el corto plazo. En la presente sección trataremos la primera línea de trabajo mencionada, y la segunda en la siguiente sección.

Como se ha señalado más arriba, en la política de gobierno municipal, se ha confiado a la Mesa de Concertación la responsabilidad de elaborar el Plan de Desarrollo Sustentable de la Provincia, de corto y mediano plazo.

Luego de un primer año de actividades preliminares: instalación, incorporación de instituciones, interiorización del rol de la Mesa de Concertación y algunos talleres de diagnóstico y planificación por objetivos, las Mesas Temáticas iniciaron en el mes de agosto de 1994, ya de manera explícita y sistemática, la elaboración de los lineamientos del plan de mediano plazo. Los

aportes de cada mesa fueron presentados en el seminario “Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo”, llevado a cabo los días 11 al 13 de enero de 1995.

Para la elaboración de los lineamientos se siguió la metodología de planificación por objetivos (ZOPP), metodología que en el país ha sido difundida por la Cooperación Técnica del Gobierno Alemán (y adoptada también por la Unión Europea). Una característica importante de esta metodología es que promueve un proceso de planificación participatorio, lo que (se espera) generará un alto compromiso de las instituciones y sus autoridades y dirigentes con el plan resultante. Esta es una importante concordancia con la concepción de la Mesa de Concertación: la unión de voluntades.

A modo de ejemplificación del trabajo realizado se detalla, a continuación, el proceso seguido por la Mesa Temática de Población, Mujer y Familia.

Momento 1 Agosto 1994	Taller de dos días Definición del ámbito de acción de la Mesa. Introducción de los participantes a la metodología de planificación por objetivos. Primer acercamiento a los diagnósticos de cada uno de los ejes temáticos identificados
Momento 2 Setiembre 1994	Talleres de medio día de los grupos responsables de cada uno de los ejes temáticos, para el afinamiento de los diagnósticos. Taller de un día. Reunión plenaria de toda la Mesa Temática, para la formulación de objetivos.
Momento 3 Noviembre 1994	Talleres de medio día y un día de duración, según los casos, de los grupos responsables de cada uno de los ejes temáticos. Taller de un día. Reunión plenaria de la Mesa. Este tercer momento estuvo dedicado a la identificación de los proyectos con lo que se podrían lograr los objetivos propuestos.
Momento 4 Enero 1995	Seminario de tres días sobre “Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo”. Presentación de los lineamientos elaborados por las Mesas Temáticas.

Todas las Mesas Temáticas llegaron a la elaboración de un documento de trabajo, en los que se incluyen los siguientes elementos: diagnóstico (árbol de problemas), objetivos generales y específicos (árbol de objetivos), estrategias de intervención, y proyectos identificados. Entre los documentos hay variación en cuanto al grado de elaboración. El de mayor avance es el de la Mesa de Recursos Naturales y Producción Agraria, probablemente porque es el campo en el que se cuenta con una mayor experiencia de trabajo en la provincia. En esta Mesa se llega incluso a una especificación de los proyectos cuya responsabilidad correspondería al Municipio.

Entre las principales limitaciones observadas se encuentran las siguientes:

- Poca experiencia con la metodología utilizada,
- Tiempo dedicado por los participantes restringido y con grandes discontinuidades, o un enfoque eminentemente cualitativo a partir de las apreciaciones de los participantes,
- Limitada información fáctica,
- Bajo nivel de cruzamiento entre las mesas con respecto a los diagnósticos y propuestas, es decir falta todavía hacer una labor integrativa.

En general, se ha contado con un muy limitado soporte técnico. Por este motivo se encuentran proyectos cuya formulación tienen un carácter abstracto y general.

Como contraparte a estas limitaciones, se debe señalar que en el corto tiempo en el que se ha trabajado, el mecanismo de la Mesa de Concertación ha permitido consolidar, en términos apreciables, la importante experiencia acumulada en el trabajo institucional y profesional de la provincia.

Tomado en conjunto, se podría decir, sin lugar a dudas, que el trabajo desarrollado implica un importante avance en la formulación de los lineamientos de política del Plan de Desarrollo Sustentable de Cajamarca. El reto que viene enfrentando la Mesa de Concertación consiste en darle un mayor sustento analítico y cuantitativo a las propuestas de las Mesas Temáticas, y su organización dentro de una propuesta global, integrada.

4.11. Concertación de proyectos en el corto plazo

Un aspecto clave en el planteamiento del Gobierno Municipal es la diferenciación de roles que hemos señalado anteriormente: "... el Gobierno Local cumple un rol promotor y las instituciones un rol propositivo y ejecutor". La idea es que son las propias instituciones públicas y privadas las que asumen la implementación del plan de desarrollo, en lo que les compete, y las que ejecutan los proyectos, utilizando sus propios recursos. Así, concertar significa que las instituciones concuerdan en campos específicos de intereses y conjuntamente impulsan los proyectos que consideran prioritarios. De esta forma se evitan repeticiones innecesarias, se potencian los recursos individuales, y se pueden abordar los problemas dentro de la perspectiva de un plan global de desarrollo.

Al inicio esto no fue bien entendido por los directivos de muchas instituciones que pensaban que a través de la Mesa de Concertación iban a recibir recursos económicos. La idea era que cada institución continuara trabajando en su campo, con sus propios recursos, pero concertadamente con las demás instituciones.

Una vez sobrepasada la decepción inicial de tal desencuentro de expectativas, las Mesas Temáticas además de participar en el esfuerzo de definir los lineamientos de política del Plan de Desarrollo Sustentable (al mediano plazo), han logrado concretizar una serie de proyectos, relacionando sus propios intereses, en tanto el Plan todavía está en proceso de elaboración.

5. RESPUESTA DE LA SOCIEDAD A LA CONVOCATORIA DEL MUNICIPIO

En general, la Mesa de Concertación ha tenido una convocatoria bastante exitosa, tanto por el lado de las instituciones públicas como por las instituciones privadas. Alrededor de un centenar de instituciones vienen participando en las Mesas Temáticas (ver resumen numérico al final del Anexo C), lo que sin duda constituye una amplia y sostenida movilización institucional. Sin embargo, se observa una variedad de situaciones, incluyendo posturas que tienen un carácter restrictivo. Elías Mujica ha puntualizado, en su apreciación de los avances de la Mesa de Concertación, el bajo nivel de compromiso en los acuerdos tomados dentro de la mesa en materia de investigación y

desarrollo.⁹ A continuación se ensaya una apreciación tentativa en relación a los diversos sectores institucionales.

• Sectores Estatales

Los sectores estatales tienen una estructura administrativa bastante rígida que no les permite asumir responsabilidades más allá de las que tienen. Los propios directores no asisten a la Mesa, envían a sus delegados, pero éstos no pueden comprometerse. Entre los sectores el que mayormente se ha incorporado es el de Salud, a través del Plan Nacional por la Infancia, que en Cajamarca se viene llevando a cabo a través de la colaboración entre UNICEF, el Municipio, y la Mesa Temática de Población, Mujer y Familia.

En el campo de los Recursos Naturales y Producción Agropecuaria, la participación e interés del sector y organismos vinculados al sector (como el PRONAMACHS) tienen una participación un tanto distante. No ven en la Mesa un mecanismo para avanzar en su trabajo, prefieren más bien el trato directo con las instituciones. Es de interés anotar, de pasada, la opinión del Ing. Florindes¹⁰ de que en la percepción "... y actitud de los campesinos el Municipio no es Gobierno. Gobierno son los sectores Agricultura, Salud ..." Se prefiere trabajar más bien en el nivel distrital, ya que aquí la discusión es más concreta y se puede trabajar más operativamente. Sin embargo, según él los alcaldes no perciben esta oportunidad.

• Universidad

En la Universidad Nacional de Cajamarca la respuesta ha sido variada. Hay facultades que han preferido no vincularse directamente, aún cuando mantienen una actitud observadora, y hay otras Facultades que tienen una participación activa. En este último caso se trata, principalmente, de las facultades en las que son autoridades y profesores algunos de los regidores y presidentes de mesas temáticas. Se ha logrado que algunos de los problemas identificados en la Mesas Temáticas sean abordados a través de la preparación de tesis de grado. No obstante, pareciera ser que la tendencia más general es a la gestión directa de iniciativas y proyectos sin recurrir al mecanismo de la Mesa de Concertación. Así, por ejemplo, en el segundo semestre de 1995 se llevará a cabo un programa de conferencias con expertos externos invitados a través de un convenio con la Compañía Minera Yanacocha.

• Gremios Laborales

No se ha obtenido una respuesta positiva del Sindicato Unico de Trabajadores de la Educación Peruana - SUTEP. Este es un gremio muy renuente a participar y comprometerse en acuerdos interinstitucionales que incluyan a las esferas gubernamentales. Prefieren mantener su plena

⁹ Elías Mujica, trabajo citado en nota 3.

¹⁰ Comunicación personal.

independencia institucional.

• **Comunidad de Negocios**

La Cámara de Comercio es una institución débil. Desde la Mesa Temática de Producción y Empleo se les ha planteado apoyarlos para el fortalecimiento de su institución, pero les resulta muy difícil comprometerse con las decisiones que se adoptan en la Mesa. En cambio el sector de hoteles y restaurantes ha tenido una respuesta más positiva y activa, con capacidad para hacer propuestas y requerimientos, y llegar a algunos acuerdos.

En el caso de la banca, la dificultad es que los directivos bancarios (administradores) no tienen ningún margen de libertad para involucrarse en la Mesa de Concertación, dependen muy fuertemente de las oficinas principales, y ciertamente en Lima tienen poco interés por el desarrollo regional. En la Mesa de Concertación trataron de interesarlos en la Caja Rural para canalizar créditos a los comités de productores.

Una entidad que ha tenido una respuesta altamente positiva es el SENATI, entidad con la que se están llevando a cabo varios proyectos. Esto se debe en parte a que el Regidor que es Presidente de la Mesa Temática de Empleo y Producción ha sido al mismo tiempo uno de los gestores del SENATI-Cajamarca.

En el caso de los productores de leche, a través del Fondo Ganadero - FONGAL, ha habido una vinculación directa con el Municipio, en relación a la Caja Rural. En la Mesa de Concertación tienen una participación muy limitada. De acuerdo con algunas opiniones recogidas los ganaderos lecheros consideran que el problema central de su sector es el bajo precio de la leche, y que esto sólo lo pueden resolver a través del trato directo con el gobierno central y a través de una labor de negociación en el Congreso. No ven en la Mesa de Concertación un instrumento que les permita avanzar sus intereses.

En el sector minero, la Compañía Minera YANACocha es la única empresa, entre las empresas mineras que operan en la provincia, que participa en la Mesa de Concertación (Mesa Temática de Empleo y Producción). Está colaborando en la vía de evitamiento y en la extensión de servicios de electrificación, agua potable y desagüe.

• **Sector de Ongs**

Este es tal vez el sector que ha respondido con mayor interés a la convocatoria del Municipio, especialmente las ONGs vinculadas a través de sus directivos y asociados a los grupos conformantes del Frente Independiente Renovador liderado por el Alcalde Guerrero. No obstante, en algunas ONGs más alejadas del círculo de gobierno municipal, se ha encontrado una actitud no muy definida: participan en las mesas pero sin mucho compromiso, en parte por la percepción de un trato discriminatorio, en parte por discrepancias políticas, y también debido a que no tienen acceso a información sobre lo que pasa en la Mesa de Concertación. Sin embargo, se considera que la idea de la concertación es buena y que hay que apoyarla.

• Cooperación Técnica

La experiencia de la Mesa de Concertación de Cajamarca ha despertado mucho interés y expectativas en la Cooperación Técnica. En esto ha sido muy importante la labor de difusión desplegada por la Alcaldía tanto dentro del Perú como en el exterior. El apoyo que se recibe a través de ASODEL es un logro concreto.

La expectativa es que la Mesa de Concertación y el Plan de Mediano Plazo constituyan el marco de referencia para los aportes de la Cooperación Técnica, facilitando los convenios interinstitucionales, y el seguimiento y evaluación de las acciones de desarrollo.

Así, se está iniciando una primera experiencia con la Unión Europea. Teniendo como antecedente el proyecto PREDES-Región Inka, La Unión Europea en convenio con el Gobierno (FONCODES) va a desarrollar un nuevo proyecto en la Región Nor Oriental del Marañón. Se ha previsto, según la información que maneja la Oficina Mesa de Concertación, un total de 500 proyectos de desarrollo para toda la región, con una financiación para tres años. Su aplicación en Cajamarca se hará en contacto con la Mesa de Concertación. Más específicamente el interés se focaliza en las mesas distritales de concertación, porque es a este nivel en el que operaría el programa. Los diagnósticos distritales, priorización de objetivos, e identificación de proyectos constituirían el marco de referencia para la aplicación de este programa.

• Sectores Políticos de Oposición

En estos sectores se ha encontrado una apreciación positiva de la idea que sustenta la Mesa de Concertación. Consideran que la idea es buena pero que su aplicación debiera ser distinta. Los reclamos que se plantean son los siguientes: que se incorporen a la Mesa de Concertación las organizaciones de base y que se maneje la Mesa con mayor apertura política y un menor protagonismo de las ONGs vinculadas al Alcalde. Se considera que el Plan de Desarrollo que se está elaborando no puede ser llamado realmente un plan, sino más bien una suma de cosas puntuales que responden a los intereses particulares de cada ONG. Observan que la instalación de las mesas distritales se está llevando a cabo más con criterios políticos (de campaña electoral) que técnicos.

6. POTENCIALIDADES Y RETOS

6.1. Potencialidades

Desde el punto de vista de políticas que integren los aspectos económicos, sociales y medio ambientales, Cajamarca es una provincia que ofrece una importante ventaja. Es tal vez la región del país en la que más se ha trabajado la perspectiva del eco-desarrollo, y en donde las ONGs que trabajan en desarrollo rural lo hacen desde una orientación agro-ecológica.

En la perspectiva de desarrollo del Gobierno Municipal de Cajamarca y de las instituciones que junto con el Municipio lideran la Mesa de Concertación, hay una preocupación central por el medio ambiente. Por lo tanto, estamos en un medio intelectual, técnico e institucional en el que el medio ambiente forma parte de las preocupaciones centrales y prioritarias, y que ha sido incluido en los esfuerzos de desarrollo que se vienen haciendo a niveles menores (microcuencas).

La Mesa de Concertación, no obstante las limitaciones señaladas, ha logrado interesar a un amplio número de instituciones, de todos los sectores públicos y privados, y producido tal vez la más grande movilización institucional en la elaboración de un Plan de Desarrollo Sustentable de mediano plazo. En este proceso han interactuado personas que representan diversos intereses y que provienen de diversos campos profesionales. La Mesa de Concertación provee un medio de debate y elaboración intersectorial e interdisciplinaria, lo que es fundamental para la conceptualización y formulación de políticas integradas.

Otra característica particularmente valiosa de la Mesa de Concertación es que en ella se enlazan o anudan la definición del Plan de Desarrollo Sustentable, su ejecución, y los blancos a los que va dirigido. De esta manera el carácter integrado de las políticas puede extenderse también a la implementación de las políticas vía la concertación interinstitucional.

6.2. Retos

A partir de las observaciones realizadas, se pueden puntualizar los siguientes retos estratégicos para la Mesa de Concertación: perfilar más la autonomía institucional de la Mesa, precisar mejor la relación entre el aspecto político y el aspecto técnico, y lograr un mayor desarrollo metodológico para la formulación de políticas integradas.

A) Autonomía institucional

En la actualidad, no obstante que la Mesa es conceptuada como una instancia de concertación interinstitucional, el Municipio tiene un peso predominante. No sólo el Alcalde es el Presidente de la Mesa, sino que además todas las Mesas Temáticas están presididas por Regidores que a su vez son los Presidentes de las Comisiones de Regidores. Si bien esto asegura una fuerte articulación con el Gobierno Municipal, lo que sin duda es positivo, un peso excesivo de la autoridad municipal podría limitar la potencialidad de la Mesa en sus alcances sociales.

Desde el inicio las presidencias de las Mesas Temáticas son ejercidas, salvo un caso, por regidores que forman parte del movimiento político del Alcalde. Es decir, aparece una situación en la que el Alcalde y su grupo político controlan la Mesa de Concertación. Esto lleva a los otros sectores políticos a tomar distancia de la Mesa o a una participación más formal que efectiva. Un control cerrado de las posiciones de autoridad de la Mesa cierra la posibilidad de contar con el liderazgo de personas, de otros medios institucionales, de experiencia e iniciativa.

Otro aspecto que complejiza el panorama es la procedencia institucional del Alcalde y sus regidores: el sector de ONGs. La importancia de este sector es que en él se han generado las ideas y movimiento que le dan fundamento a la Mesa de Concertación. También ha sido fundamental en el proceso inicial de poner la Mesa en funcionamiento, de darle operatividad, e incluso de establecer una oficina técnica de apoyo. Esto ha dado lugar a que las ONGs asociadas al Gobierno Municipal del Alcalde Guerrero tengan un perfil pronunciado en la organización y trabajo de la Mesa de Concertación. En las entrevistas sostenidas con diversos informantes se ha encontrado una sensibilidad con respecto a este punto.

Esto implica la necesidad de perfilar el carácter o naturaleza institucional de la Mesa de Concertación. O se trata de un mecanismo institucional del Gobierno Municipal, o se trata de una nueva institucionalidad, con su propia autonomía, en la que concurren el Gobierno Municipal y las diversas instituciones públicas y privadas de la Provincia. En la perspectiva de un afianzamiento de la autonomía, las presidencias de las Mesas Temáticas podrían ser asignadas en función de los liderazgos en los campos temáticos respectivos y en las capacidades de convocatoria. Esto aseguraría un mayor dinamismo en el funcionamiento de las mesas de concertación.

B) Relación política-técnica

La Mesa de Concertación, tal como es conceptualizada y definida en los planteamientos del Gobierno Municipal, es una instancia primariamente política. Es la instancia de encuentro y concertación entre los diversos actores que conforman la sociedad local: dónde se deciden los objetivos de desarrollo y se priorizan las acciones. No es una instancia técnica, aún cuando muchos de los asistentes son profesionales y expertos en proyectos de promoción y desarrollo. La idea central aquí es propiciar una planificación de base que asegure el compromiso de la población con el Plan de Desarrollo.

A esta imagen se opone la de un plan elaborado por expertos trabajando al margen de la población. En este caso la calidad técnica puede ser de la más alta excelencia pero es un plan en el que no necesariamente los intereses de la población han sido adecuadamente considerados, y que difícilmente comprometería a la población.

La opción por la planificación de base ha conducido necesariamente a que la elaboración del Plan de Desarrollo de la Provincia progrese lentamente, y a que no se haya completado todavía, aún cuando es conveniente anotar que siendo una experiencia nueva se está todavía en el proceso de aprendizaje. La metodología que se ha empleado es adecuada para la elaboración participativa y consensual. En ella se distinguen dos aspectos: el primero referido al proceso de debate y asimilación de los acuerdos, y la segunda referida al marco conceptual.

En el aspecto del debate la metodología busca la plena participación de los concurrentes, es decir que todos puedan expresar sus puntos de vista y entrar en un intercambio constructivo. Nos referimos a la dinámica misma del trabajo: talleres de corta duración lo que permite una amplia concurrencia, modalidades de trabajo que incluyen sesiones grupales y sesiones plenarias, presentación de las propuestas individuales en la forma de tarjetas que se adhieren a un papelógrafo, procesamiento de la discusión a través del ordenamiento y reordenamiento de las tarjetas, modificaciones y ajustes a través del cambio de tarjetas. Además la técnica de la visualización

permite una captación global de los avances logrados.

En la parte conceptual los instrumentos de trabajo son principalmente el árbol de problemas cuya formulación gráfica facilita la formulación del diagnóstico, el árbol de objetivos, y la matriz de planificación cuya elaboración sigue el eje vertical de arriba hacia abajo, empezando con el objetivo superior, pasando por los objetivos específicos y los productos, llegando al nivel de las actividades. En general es un esquema conceptual de relativa fácil comprensión, y cuya forma gráfica se presta para la elaboración grupal por medio de tarjetas.

Bajo las condiciones en que usualmente se llevan a cabo estos talleres (tiempo limitado, heterogeneidad de intereses, y heterogeneidad en cuanto al nivel de formación técnica y profesional), el plan resultante no tiene el sustento adecuado en materia de la información y análisis de los factores y sus interacciones pertinentes. En este sentido lo más importante, tal vez, es la direccionalidad de las proposiciones contenidas en el plan. Dadas estas características en el funcionamiento de la Mesa de Concertación con respecto a la elaboración del Plan de Desarrollo, es necesario definir más explícitamente la relación entre la dimensión política y la dimensión técnica de tal manera que se mantenga la idea fuerza de la planificación de base pero que al mismo tiempo el Plan reúna los requerimientos técnicos que sean adecuados. Debiera buscarse una relación dinámica entre ambas dimensiones.

C) Fortalecimiento de la Secretaría Técnica

La institucionalización de la Mesa de Concertación requiere de una secretaría técnica fuerte, con capacidad para sistematizar la información disponible sobre la provincia, hacer el seguimiento de las variables más importantes, y dar sustento al trabajo de las mesas de concertación. Se requiere de un equipo técnico altamente calificado y con la suficiente estabilidad laboral para que pueda desplegar un trabajo técnico basado en la acumulación y maduración.

La gran mayoría de las instituciones participantes en las mesas de concertación prácticamente no tienen la capacidad para destacar personal profesional a la Mesa de Concertación para cumplir la función de apoyo técnico. Tal vez las que mejor dotadas se encuentran son las ONGs, la Universidad, y algunas entidades públicas, pero sus equipos técnicos están volcados a las labores de promoción y desarrollo en sus ámbitos específicos de influencia, o a la docencia en el caso de la Universidad. De ahí que la creación y rol de ASODEL ha sido muy importante en esta primera etapa de funcionamiento de la Mesa de Concertación, llenando la función de coordinación y administrativa básica.

Para el avance y consolidación de la Mesa de Concertación se requiere contar con un equipo técnico, de alta calificación, que preste asesoramiento técnico a las mesas, desarrolle análisis y estudios para responder a las necesidades de formulación de políticas, y elabore los marcos que sirvan de referencia para la concertación interinstitucional. En relación a esto último, la propuesta de Carlos Amat y León de "Un sistema de decisión para la concertación productiva"¹¹ va, justamente, en esta dirección. Así mismo, es necesario contar con un sistema de información

¹¹ Propuesta incluida en el documento Prioridades de Investigación y Desarrollo en la Cuenca del Cajamarca, Documento Base II. CONDESAN - Municipio de Cajamarca. Diciembre 1994.

actualizado sobre las principales variables con respecto a la situación de la provincia.

Este es un importante reto que por sus dimensiones exige el concurso de alguna o varias fuentes de financiación externa, pero que debiera ir siendo asumida localmente en base a los beneficios que aporte la concertación y los mayores recursos generados por el desarrollo.

D) Capacitación y desarrollo metodológico para la formulación de políticas integradas

Es muy poco lo que se ha avanzado en cuanto a un enfoque de políticas integradas. Los enfoques siguen siendo sectoriales, aún cuando se observa un avance en las demandas que cada sector plantea a los otros sectores. Así, por ejemplo, la lectura de los documentos de lineamientos de política presentados al seminario “Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo”, permite apreciar que el sector más demandado (por los otros sectores - mesas temáticas) es el sector de educación. Pero no se ha elaborado ninguna matriz que permita apreciar las relaciones intersectoriales.

Para la formulación de políticas integradas se requiere poner de lado el enfoque sectorial y examinar la situación de desarrollo de la provincia a partir de una visión global (“holística”), tanto en lo que concierne a su propio medio interno como en su ubicación dentro del contexto regional y nacional. Si la administración gubernamental continúa organizada sectorialmente, las políticas sectoriales debieran derivarse de la visión global. La Mesa de Concertación puede ser la instancia que cumpla esta función política.

Para esto se requiere que la Mesa de Concertación haga un importante esfuerzo a fin de promover y sostener el necesario trabajo interdisciplinario para el desarrollo de metodologías para la formulación de políticas integradas. Este es un campo de trabajo relativamente nuevo, y para lo cual la Mesa de Concertación debiera buscar el apoyo externo, y promover la investigación orientada a tal fin entre las instituciones locales.

Anexo A

DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES REVISADOS

Concertando

Boletín de la Mesa de Concertación.

Nº 1: abril 1994.

Nº 2: abril 1995.

Imagen

Revista del Consejo Provincial de Cajamarca

Nº 1: abril 1994

Todo por Cajamarca, nada contra ella.

Plan de Gobierno Municipal.

Municipio Provincial de Cajamarca.

Marzo 1993.

(Publicación del Convenio CIED-Municipalidad de Cajamarca. Edición CIED)

Plan de desarrollo sustentable de la Provincia de Cajamarca. Avance de Lineamientos de Política.

Mesa de Concertación. Enero 1994.

(Publicación conjunta ASODEL, CEDEPAS, EDAC-CIED y Municipalidad de Cajamarca. Edición abril 1994)

Democracia y Participación Ciudadana.

Por Luis B. Guerrero Figueroa

Cajamarca 1993-1994.

(Publicación conjunta de Municipalidad de Cajamarca, ASODEL y CIED. Marzo 1994)

Módulos de capacitación para autoridades y líderes locales de la Provincia de Cajamarca.

Cajamarca 1994.

(Edición conjunta de la Municipalidad de Cajamarca, ASODEL y CIED, con la cooperación financiera de EZE y CRS)

Cajamarca avanza rescatando su verdor y tradición.

(Desplegable editado y publicado con la participación de la Oficina de Asesoría al Desarrollo Urbano, Consejo Provincial de Cajamarca, Fondo de Cooperación al Desarrollo Bela (FOS) y del Instituto de Desarrollo Urbano CIUDAD. S/f.)

Censo Nacional 1993. Resultados Oficiales. Cajamarca.

Oficina de Planificación, Municipalidad Provincial de Cajamarca. S/f.

Cajamarca. Reglamento para Zona Monumental.

Editado y publicado por: Municipalidad Provincial de Cajamarca, Instituto Nacional de Cultura de

Cajamarca, e Instituto de Desarrollo Urbano CIUDAD. Marzo 1995.

Memoria 1993

Juntos Vecinos y Municipalidad. Memoria 1993.

Consejo Provincial de Cajamarca

Noviembre 1994

Prioridades de Investigación y Desarrollo en la Cuenca del Cajamarquino. Taller de Planificación Participativa por Objetivos. Cajamarca, junio, 1994.

Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN) - Municipalidad Provincial de Cajamarca - Centro Internacional de la Papa (CIP), Diciembre 1994.

Seminario "Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo", documentos preliminares de las Mesas Temáticas de Concertación. Enero 1995.

The "Concertation Table" of Cajamarca (Peru): A Case Study on Integrated Policy at the Local Government Level in Latin America. Ponencia presentada por Elías Mujica en el Taller "Integrating Social, Economic and Environmental Policy: A Matter of Learning" del IDRC, Ottawa, Canada 1995.

Anexo B

AUTORIDADES Y PERSONAS ENTREVISTADAS

Alcalde, Ing. Luis Guerrero, Presidente de la Mesa de Concertación

Regidor, Dr. Estere Garay M., Presidente de la Mesa Temática de Recursos Naturales y Producción Agraria.

Regidor, Ing. Hugo Miranda T., Presidente de la Mesa Temática de Medio Ambiente Urbano.

Regidor, Prof. Evelio Gaitan P., Presidente de la Mesa Temática de Educación y Cultura.

Regidor, M.V., Otto Quevedo S., Presidente de la Mesa Temática de Patrimonio Histórico y Cultural.

Regidor, Sr. Segundo Sandoval, Presidente de la Mesa de Producción y Empleo.

Regidora, Sra. Ninfa Alburuqueque, Presidenta de la Mesa Temática de Población, Mujer y Familia.

Regidor, Dr. Roberto Acosta (sin responsabilidad en la Mesa de Concertación)

Arq. Maritza Mayo, Secretaria Técnica de la Oficina Mesa de Concertación.

Ing. Segundo Alvarez, Técnico de apoyo de la Oficina Mesa de Concertación.

Ing. Dora Rabanal, profesional de apoyo técnico para el Plan por la Infancia, Mesa Temática de Población, Mujer y Familia.

Ing. Antenor Florindes, jefe de PRONAMACHS de Cajamarca.

Antrop. Alvaro Puga, Director del Instituto Nacional de Cultura de Cajamarca.

Prof. Manuel Rocall, Director Subregional de Educación.

Dr. Jífar Díaz Navarro, Director de la Escuela de Postgrado, Universidad Nacional de Cajamarca.

Soc. Telmo Rojas, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Sacerd. Efraín Castillo, Vicaría Solidaridad del Obispado.

Ing. Francisco Arroyo, ex-Alcalde Provincial, líder político de oposición.

Ing. Pablo Sánchez, Presidente de ASPADERUC

Soc. Juan Sánchez, Director del CIED.

Ing. Martín Vega Risco, Director Ejecutivo de EDAC-CIED.

Soc. Carol Dale, Secretario Ejecutivo del CIPDER.

Soc. Julio Benites, Director del INNAP "Jorge Basadre"

Soc. Segundo Arréstigue, Director del Centro de Investigación Andina y Promoción (CIAP), y Prof. de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Sr. Javier Zárate, con intereses en ganadería lechera.

Sr. Leopoldo Rodríguez, con intereses en ganadería lechera.

Enf. María Teresa León Roncall, Inspectora por el Municipio en proyecto Municipio-FONCODES.

Anexo C

INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN LA MESA DE CONCERTACIÓN

El listado que se ofrece a continuación ha sido construido en base a la información contenida en los documentos de trabajo presentados al seminario "Cajamarca: Democracia, Medio Ambiente y Desarrollo" (Enero 1995).

En el listado que sigue, para cada institución se consigna con un código numérico las Mesas Temáticas. Estos códigos son los siguientes:

- <1> Educación y Cultura
- <2> Medio ambiente urbano
- <3> Patrimonio cultural y turismo
- <4> Población, mujer y familia
- <5> Producción y empleo
- <6> Recursos naturales y producción agraria

ADEFOR <5>, <6>
Agencia de viajes <3>
AGOTUR <3>
Agrigana <6>
Agrobiotecnología <5>
AHORA <3>
Alcaldes vecinales <2>
Aldea Infantil <4>
APAVIT <3>
APEMIPE <5>, <6>
APRISABAC <4>
Artesanos <3>
ASIENT <4>
Asociación de cesantes y jubilados <1>
Asociación de Ganaderos de Cajamarca <5>
Asociación Mujer y Familia <1>, <4>
ASPADERUC <1>, <6>

Beneficencia <4>
Biblioteca Municipal <1>
Bibliotecas Rurales <1>

Cámara de Comercio <5>, <6>
CAPECC <6>
Casa de la Juventud <4>

CARE <1>, <4>, <5>, <6>
CEDAJ <6>
CEDAS <4>
CEDEPAS <2>, <4>, <5>, <6>
Centro de Educación Especial <4>
Centro Médico <4>
Centro Médico Comunal <4>
C.E.P. "Ramón Castilla" <1>
CIPDER <4>, <6>
CIUDAD-Instituto de Desarrollo Urbano <2>
Club Juvenil Baños del Inca <4>
Colegio de Ingenieros-Cajamarca <5>
Colegio de Periodistas <3>
Compañía Minera Yanacocha <5>, <6>

EDAC-CIED <1>, <4>, <6>
ERA <4>, <6>
Escuela Superior de Arte "Mario Urteaga" <1>

FAO Holanda <6>
FONCODES <6>
FONGAL <5>

Grupo GRISS <3>

HERRANDINA <5>, <6>
HIDRANDINA <2>
Hospital Regional <4>

IDEAS <6>
Iglesia <4>
IINCAP "Jorge Basadre" <6>
INCALAC Baños del Inka <6>
INERMA <6>
INIA -Estación Exp. Agraria Baños del Inca <5>, <6>
INPARES <4>
Instituto Comercial de Aviación <3>
Instituto Nacional de Cultura <2>, <3>
Instituto Superior Pedagógico <1>, <4>
INPET <5>
IPSS <4>
IRPDA <6>
ITDG <5>
ITINCI <3>, <5>
IUDER <6>

JEC <4>

JUFRA <4>

Líneas Aéreas <3>

MANTHOC <4>

Ministerio de Agricultura <6>

Municipalidad Provincial <1>, <2>, <3>, <4>, <5>, <6>

PMIEA <6>

Programa del Vaso de Leche <4>

PRONAA <6>

PRONAMACHS <6>

Proyecto JESUS <6>

RAIL <6>

Red de Promoción de la Mujer <1>, <4>

REDE <6>

Rondas Femeninas <4>

REPRODEMUN <4>

Sanidad de las FF. Policiales <4>

SCOUTS <4>

SEMDACAJ <2>, <6>

Seminario "San José" <1>

SENATI <5>, <6>

SEPROMTUR <3>, <5>

SEPROPYMEC <5>

SESA <6>

Sub Región (Dirección) <2>, <5>

Sub Región Educación <1>, <4>

Sub Región, Oficina de Población <4>

Sub Región Salud <4>

Tinkari <4>

Unicef (Plan por la Infancia -Cajamarca) <4>

Unión Europea <6>

Univ. Nacional de Cajamarca <3>

Univ. Nacional de Cajamarca: Escuela de Postgrado <6>

Univ. Nac. De Cajamarca: F. De Ciencias de la Salud <4>

Univ. Nac. De Cajamarca: F. De Educación <1> <4>

Univ. Nac. De Cajamarca: Proyecto Chih Shallo <4>, <6>

Resumen Numérico

A. Número total de instituciones participantes	98
B. Distribución según número de meses en que participan:	
– Instituciones que participan en una sola mesa	68
– Instituciones que participan en dos mesas	25
– Instituciones que participan en tres mesas	2
– Instituciones que participan en cuatro mesas	2
– Instituciones que participan en cinco mesas	2
– Instituciones que participan en seis mesas	1
C. Distribución por Mesa	
– Instituciones que participan en Mesa 1	15
– Instituciones que participan en Mesa 2	8
– Instituciones que participan en Mesa 3	14
– Instituciones que participan en Mesa 4	40
– Instituciones que participan en Mesa 5	20
– Instituciones que participan en Mesa 6	41

Nota: En la presentación y resumen numérico de la participación institucional, se ha incluido como entidades separadas a 5 diferentes unidades de la Universidad Nacional de Cajamarca, dada la amplia autonomía y baja relación que se da entre ellas.