



PLAN ESTRATÉGICO CEDER 2026-2030

Aprobado por: Consejo Directivo 2026-2027

Arequipa, Perú

2026



INDICE

Presentación	2
Diagnóstico Institucional	3
Propuesta de Marco Estratégico Institucional	9
líneas Temáticas Institucionales	12
Desarrollo Rural	12
Población y Desarrollo	13
Desarrollo Urbano y Descentralización	14
Perspectivas de Futuro	15
Cronograma: Ruta al 2030	16
Renovación y Fortalecimiento del Liderazgo Institucional	16
Diversificación y Sostenibilidad Financiera	16
Fortalecimiento de la Comunicación y Posicionamiento Institucional	17
Generación de Conocimiento y Evidencias Transformadoras de Desarrollo Humano y Desarrollo Territorial	17
Anexos	18
Anexo 1: Compromisos Institucionales y Llamado a la Acción	18
Anexo 2: Enfoques Transversales y Enfoques Temáticos	18
Anexo 3: Desafíos Territoriales y Ambientales	19
Anexo 4: Estrategias para Usar Fortalezas, Aprovechar Oportunidades, Transformar Debilidades y Mitigar Amenazas	19
Anexo 5: Buenas Prácticas Identificadas que Fortalecen el Trabajo de CEDER	20



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

(PEI) CEDER 2026-2030

I. PRESENTACIÓN

El **Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER)** es una Organización No Gubernamental de Desarrollo fundada en 1983. A lo largo de su trayectoria institucional ha orientado su trabajo a promover procesos de desarrollo territorial, fortaleciendo capacidades locales y contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Actualmente, la institución desarrolla sus actividades principalmente en las regiones de Arequipa, Puno y Moquegua, con potencial de expansión hacia otras regiones del sur del Perú.

El presente **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030** ha sido aprobado por el Consejo Directivo en sesión extraordinaria realizada el **6 de julio de 2026**. Este documento constituye el instrumento de planificación que orientará el accionar del CEDER en el mediano plazo, estableciendo las prioridades, objetivos y líneas estratégicas que guiarán el trabajo institucional durante el período de vigencia del presente plan. Asimismo, recoge la experiencia acumulada por la organización durante más de cuatro décadas de trabajo en el desarrollo territorial, así como los nuevos desafíos sociales, económicos e institucionales que enfrentan los territorios donde interviene.

Asimismo, el proceso de elaboración del PEI ha incorporado los aportes del equipo institucional, la base asociativa y diversos actores territoriales aliados, permitiendo consolidar los aprendizajes institucionales y actualizar las orientaciones estratégicas de la organización. Este proceso incluyó un análisis institucional y territorial, reflejado en la actualización del análisis FODA y en la revisión de los instrumentos de gestión de la organización.

El **PEI 2026–2030** reafirma el compromiso del CEDER con la equidad de género, el enfoque de derechos y la sostenibilidad ambiental, principios que orientan nuestras acciones hacia la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y democrática. A través de esta propuesta estratégica se busca fortalecer la resiliencia comunitaria, promover la conciencia ambiental y consolidar una gestión institucional basada en la solidaridad, la innovación y la sostenibilidad.

Este plan define además la nueva **Misión y Visión institucional para el período 2026–2030**, alineando las capacidades, recursos y alianzas del CEDER hacia un objetivo común: contribuir a la transformación de los territorios altoandinos en espacios de desarrollo integral y equitativo, donde mujeres, hombres y jóvenes sean protagonistas de su propio desarrollo.

Finalmente, el presente Plan Estratégico Institucional servirá como marco de referencia para la formulación de los **Planes Operativos Anuales (POA)**, los cuales permitirán operacionalizar las estrategias y objetivos definidos, asegurando el seguimiento y la evaluación de los avances institucionales. El **PEI 2026–2030** constituye, en ese sentido, una invitación a seguir construyendo, junto a las comunidades y los actores territoriales, un futuro más equitativo, resiliente y sostenible.



II. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

2.1. Contexto Interno:

La Política Institucional de Género, junto con los enfoques de interseccionalidad, interculturalidad y justicia climática, constituye un compromiso ético y programático de la institución, abierto al diálogo y orientado a consolidar proyectos que promuevan igualdad, diversidad y sostenibilidad en todas sus dimensiones

Descripción institucional y capacidades

El Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER) es una organización con más de cuatro décadas de presencia en el sur del Perú, que ha consolidado capacidades técnicas, metodológicas e institucionales en áreas clave del desarrollo humano sostenible. Su estructura organizativa comprende un Consejo Directivo, una base asociativa activa y un equipo técnico multidisciplinario con experiencia en la formulación, ejecución, monitoreo y sistematización de proyectos en territorios rurales y periurbanos de las regiones de Arequipa, Puno y Moquegua.

La institución cuenta con infraestructura propia, sistemas administrativos y contables integrales, así como equipamiento adecuado para la prestación de servicios de asesoría, capacitación y ejecución de proyectos. Estos activos institucionales constituyen una base sólida para sostener y ampliar su acción transformadora en el horizonte 2026–2030.

Enfoques transversales

La Política Institucional de Género, aprobada en diciembre de 2023, se incorpora de manera transversal en todas las acciones y proyectos del CEDER, guiando la transformación institucional hacia una gestión más inclusiva, equitativa y responsable. Esta política, junto con los enfoques de interseccionalidad, interculturalidad y justicia climática, constituye un compromiso ético y programático de la institución, orientado a consolidar proyectos que promuevan la igualdad, la diversidad y la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Población objetivo

Para el logro de su misión, CEDER articula su trabajo con una red amplia de actores territoriales e institucionales, orientando su acción hacia poblaciones en situación de vulnerabilidad, priorizando a quienes enfrentan mayores barreras para el ejercicio pleno de sus derechos:

- Poblaciones rurales y periurbanas en condición de vulnerabilidad.
- Mujeres, varones, jóvenes, niños y niñas.
- Asociaciones campesinas y organizaciones de mujeres con enfoque en desarrollo productivo sostenible.
- Sociedad civil organizada, gremios, colegios profesionales y medios de comunicación.
- Academia e instituciones de investigación.
- Instituciones públicas locales y regionales vinculadas al desarrollo territorial
- Organismos de cooperación internacional y fundaciones.
- Sector privado y empresas con responsabilidad social empresarial (RSE).



Método de trabajo de CEDER:

El método de trabajo del CEDER se sustenta en un conjunto de enfoques complementarios e interrelacionados que guían su acción transformadora en los territorios de intervención

- **Promoción de la reflexión y transformación social:** El CEDER facilita espacios de diálogo y reflexión crítica para impulsar campañas y acciones en torno a la equidad de género, la justicia climática, los derechos humanos y el fortalecimiento comunitario. A través de estos espacios se visibilizan las desigualdades estructurales y se promueve la transformación de roles, actitudes y prejuicios, contribuyendo a la construcción de sociedades más justas y equitativas.
- **El enfoque de género:** Constituye un eje transversal e irrenunciable del trabajo institucional. Su aplicación permite resignificar estereotipos y roles predefinidos que limitan el potencial humano, promoviendo relaciones más equitativas entre mujeres, hombres y personas diversas en todos los ámbitos de intervención.
- **Justicia Climática:** El CEDER promueve la "Resiliencia Comunitaria y Reparación Climática" como respuesta a los impactos del cambio climático, fortaleciendo las capacidades adaptativas de las comunidades mediante un enfoque productivo de Economía Circular. Para ello, implementa Medidas de Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE) bajo un modelo de propiedad y gestión comunitaria que articulan sostenibilidad ambiental con autonomía territorial.
- **Enfoque de derechos:** Fortalecemos las capacidades de poblaciones en situación de vulnerabilidad para la vigilancia ciudadana y la incidencia en agendas públicas, transformando la relación entre los ciudadanos (titulares de derechos) y el Estado (titular de deberes), transitando de un modelo asistencialista hacia uno de empoderamiento personal, político y social. Este enfoque se operativiza mediante la participación paritaria y la interseccionalidad, garantizando que las brechas de género, etnia y clase, se reduzcan progresivamente mediante procesos de exigibilidad, ejercicio de derechos y rendición de cuentas.
- **Implementadora de Procesos Transformadores:** El CEDER coordina y ejecuta proyectos integrales en territorios rurales y periurbanos, contando con un equipo profesional capacitado y especializado en enfoque de género y derechos. Su intervención responde de manera efectiva a los desafíos y necesidades actuales, promoviendo el desarrollo humano sostenible y la equidad sustantiva, con respeto al medio ambiente.
- **Articuladora de Actores Territoriales:** Facilitamos procesos de diálogo y construcción colaborativa entre diversos actores -comunidades, Estado, cooperación internacional, sector privado- para la formulación e implementación de agendas territoriales de desarrollo integral, fortaleciendo la gobernanza participativa en los territorios donde interviene.



ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
- CEDER cuenta con una sólida trayectoria institucional de más de 40 años en el sur andino, con alta capacidad de análisis, formulación e incidencia en desarrollo rural, educación, participación ciudadana, equidad de género y sostenibilidad. - Dispone de un equipo técnico multidisciplinario, comprometido y éticamente sólido, con amplia experiencia en la formulación, ejecución, evaluación y sistematización de proyectos, así como especialización en sectores productivos y territoriales clave. - La institución posee reconocimiento, prestigio y confianza tanto de la población objetivo como de las fuentes cooperantes, consolidándose como referente regional en desarrollo humano sostenible y empoderamiento de mujeres. - Mantiene amplias alianzas y relaciones interinstitucionales con actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil, que fortalecen el trabajo cooperativo y la incidencia territorial. - Cuenta con liderazgo institucional con enfoque de género, respaldado por una Política Institucional de Género, así como con capacidades operativas sólidas, que incluyen sistemas administrativos y contables integrales, infraestructura propia y equipamiento adecuado para brindar servicios de asesoría, capacitación y ejecución de proyectos. - Amplia experiencia en gestión y ejecución de proyectos con fondos de cooperación nacional e internacional.	- Subrepresentación de mujeres en espacios directivos y toma de decisiones estratégica. - Cohesión institucional en proceso de consolidación; estatutos y políticas requieren actualización normativa para reflejar de manera plena los valores de equidad, diversidad y sostenibilidad. - Sistemas limitados de diagnósticos, evaluación y sistematización de experiencias que permitan medir avances y aprendizaje institucional en cadenas productivas sostenibles, enfoque de género y derechos. - Escasa presencia en plataformas digitales y limitado uso estratégico de tecnología para visibilizar resultados ante donantes y público nacionales e internacional. - Limitada capacidad de generación de recursos propios; alta dependencia financiera de la cooperación internacional - Baja retención de personal calificado al cierre de proyectos; pérdida de capacidad técnica acumulada. - Limitada renovación generacional en el Consejo Directivo, lo que dificulta la incorporación de nuevos enfoques e iniciativas innovadoras
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
- Existe un creciente interés nacional e internacional por financiar proyectos con enfoque de género, derechos humanos, empleo digno y justicia climática, ámbitos en los que CEDER cuenta con experiencia y capacidades consolidadas. - Fondos de cooperación, alianzas con el sector privado y entidades financieras buscan organizaciones con capacidad de ejecución y articulación territorial. - Gobiernos locales, sectores productivos y el Estado demandan servicios de capacitación, asistencia técnica y ejecución de proyectos productivos y de planificación, lo que amplía las oportunidades de sostenibilidad institucional. - Posicionamiento como referente regional en metodologías participativas, empoderamiento de la mujer y gestión sostenible de los territorios con enfoque intercultural y productivo. - La expansión de canales digitales y medios de comunicación alternativos, facilita la difusión de propuestas, resultados e incidencia de las organizaciones de la sociedad civil. - Auge de la Economía Social y Solidaria (cooperativas, asociaciones) como modelo de co-ejecución y financiamiento autónomo de proyectos - Creciente interés del sector privado por programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con enfoque de desarrollo territorial	- La reducción y reorientación de la cooperación internacional, sumada a una mayor demanda de recursos y al progresivo retiro de cooperantes en la región, limita el acceso a financiamiento y afecta la sostenibilidad institucional. - La crisis económica global y el discurso político adverso restringen el desarrollo de fuentes propias de financiamiento y reducen el apoyo a las organizaciones sociales. - Los cambios normativos y políticos, incluida la Ley 32301 ("Ley Anti-ONG"), pueden debilitar las políticas de igualdad y limitar el accionar de la sociedad civil. - Persisten resistencias culturales y estructuras patriarcales que dificultan la equidad de género, mientras que los riesgos climáticos impactan de manera desproporcionada a las mujeres rurales. - La alta competencia por profesionales calificados, con mejores condiciones salariales en otros sectores, pone en riesgo la estabilidad del equipo técnico de la institución. - Categorización del Perú como país de renta media alta dificulta la captación de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), sin reflejar las brechas estructurales del sur andino. - La erosión de la democracia, sostenida por una alta inestabilidad política, han generado un deterioro de la Institucionalidad y debilitamiento del Estado de derecho en el país.



2.2. Contexto Externo:

El entorno operativo para las organizaciones no gubernamentales (ONG) en la macrorregión sur del Perú atraviesa una etapa de redefinición estructural sin precedentes. Este periodo está marcado por una convergencia de crisis en que las tensiones políticas nacionales, se entrelazan con cambios regulatorios restrictivos, una retracción en la ayuda internacional y una emergencia climática que amenaza la seguridad hídrica y alimentaria de los Andes.

1. Tendencias Sociales

El sur del Perú enfrenta una vulnerabilidad agudizada por crisis institucionales y estancamiento social, que impacta directamente en las poblaciones con las que trabaja el CEDER.

- **Aumento de la pobreza y brechas:** Puno se mantiene como la **tercera región más pobre del país**, enfrentando una pobreza estructural que se ha incrementado tras la pandemia y las protestas sociales de 2022–2023. En Arequipa la migración rural-urbana ha generado asentamientos periféricos con acceso deficiente a servicios básicos, fenómeno denominado "urbanización de la pobreza". A nivel nacional, la pobreza monetaria aún afecta al 27.6% de la población (INEI, 2023).
- **Inseguridad y economías ilegales:** La expansión de la **minería ilegal y el crimen organizado**, genera un entorno de inseguridad creciente para el trabajo comunitario y de campo de las organizaciones de la sociedad civil, afectando especialmente a las poblaciones rurales más vulnerables y limitando su acceso a servicios y derechos.
- **Conflictividad socioambiental:** El sur concentra la mayor cantidad de conflictos socioambientales del país, vinculados principalmente a la actividad minera en el **corredor sur andino** (Cusco, Puno y Arequipa), lo que genera tensiones territoriales que afectan la cohesión comunitaria y la gobernanza local.
- **Transición demográfica:** Se observa un envejecimiento acelerado de la población rural y una creciente concentración poblacional en centros urbanos, lo que presiona los sistemas de salud, educación y servicios básicos, reduciendo el recambio generacional en las comunidades altoandinas.

2. Tendencias Económicas

El entorno financiero para las ONG atraviesa un momento de contracción significativa, caracterizado por la reducción simultánea de múltiples fuentes de recursos externos, lo que exige una reorientación estratégica hacia nuevos modelos de financiamiento y sostenibilidad institucional.

- **Caída de la Cooperación Internacional:** Según proyecciones de la OCDE (2024), la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) neta registrará una caída de entre el 9% y 17% para 2025. Donantes tradicionales como Estados Unidos (USAID), Alemania, Reino Unido y Francia han anunciado recortes simultáneos. En el caso de USAID, el escenario más crítico contempla una reducción de hasta el 82%, con impactos directos sobre las organizaciones de la sociedad civil en América Latina.
- **El estatus de Renta Media Alta:** La categorización del Perú como país de renta media alta ante el Banco Mundial sigue dificultando la captación de recursos de cooperación, al no reflejar las profundas desigualdades estructurales internas ni la alta informalidad laboral que precariza el empleo en regiones como Puno y Moquegua.
- **Dependencia extractiva y desigualdad persistente:** Si bien hubo una recuperación económica tras la contracción de 2023, persiste una alta dependencia de sectores extractivos que no necesariamente contribuyen al cierre de las brechas de desarrollo integral, equidad de género ni sostenibilidad ambiental en los territorios altoandinos.



- **Nuevos modelos económicos:** La Economía Social y Solidaria (ESS) surge como una alternativa viable ante las limitaciones del modelo neoliberal para generar empleo digno en zonas empobrecidas, promoviendo formas de producción basadas en la cooperación, la equidad y la gestión comunitaria de recursos. Experiencias como la Central de Cooperativas Cafetaleras en Puno ilustran esta tendencia hacia modelos económicos más inclusivos y sostenibles.
- **Reorientación del financiamiento:** Las organizaciones no gubernamentales enfrentan la necesidad de migrar hacia **fondos climáticos y ambientales** -que ofrecen subvenciones para adaptación basada en ecosistemas- y de fortalecer alianzas con el sector privado bajo esquemas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Para el CEDER, esta tendencia representa una oportunidad estratégica, dado que su experiencia en prácticas agroecológicas amigables con el ambiente, género y desarrollo territorial lo posiciona favorablemente ante estos nuevos mecanismos de financiamiento.

3. Tendencias Políticas

El espacio cívico en el Perú enfrenta un proceso de progresivo cierre institucional, que representa uno de los principales desafíos para la operatividad y sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil.

- **Marco legal restrictivo y criminalización de la defensa de derechos:** La Ley 32301, denominada **Ley Anti-ONG** y sus reglamentos representan una amenaza a la autonomía operativa de las ONG. La norma prohíbe a las ONG asesorar o financiar acciones judiciales contra el Estado, dejando desprotegidas a comunidades indígenas, víctimas de conflictos socioambientales y poblaciones vulnerables en zonas como el corredor minero del sur andino. Asimismo, exige "**conformidad previa**" para la ejecución de proyectos con fondos internacionales, otorgando al Estado la capacidad de condicionar las intervenciones de la sociedad civil a las prioridades de la administración vigente con el riesgo de limitar su independencia y su enfoque de derechos.
- **Relación con gobiernos regionales:** La operatividad de las ONG en el sur del Perú depende en gran medida de su capacidad de diálogo con gobiernos regionales cuyo liderazgo oscila entre la cooperación técnica y la confrontación política con el gobierno central. La alta rotación de funcionarios y la politización de las agendas públicas dificultan la continuidad de proyectos de largo plazo y la consolidación de alianzas institucionales estables.
- **Erosión democrática e institucionalidad debilitada:** El Perú atraviesa un proceso de erosión democrática caracterizado por el debilitamiento institucional, la desconfianza crónica hacia los partidos políticos, la desconexión entre las instituciones del Estado y la realidad de la ciudadanía, con un incremento sostenido de la corrupción. La aprobación de marcos normativos que debilitan los mecanismos de lucha contra el crimen organizado y contravienen principios constitucionales han profundizado los niveles de inseguridad e impunidad, limitando la capacidad del Estado para garantizar el acceso a la justicia y el orden público, en particular en las regiones del sur del país.

4. Tendencias Ambientales

La crisis climática sitúa a las ONG que trabajan en gestión de recursos naturales en una posición estratégica relevante, dado que su experiencia en gestión territorial, justicia climática y adaptación basada en ecosistemas responde directamente a los desafíos ambientales que enfrentan las poblaciones altoandinas del sur del Perú.

- **Emergencia hídrica:** La crisis de agua constituye una amenaza crítica para la seguridad hídrica de los Andes, con impactos directos sobre la agricultura, la salud de los ecosistemas y las condiciones de vida de las poblaciones rurales de **Arequipa y Moquegua**. Las regiones altoandinas, cabeceras de cuenca y zonas de recarga hídrica del sur del Perú, están perdiendo progresivamente su capacidad de regulación debido al retroceso glaciar que ya alcanza el 22% de la superficie original



(ANA, 2023). Este fenómeno agrava la vulnerabilidad de las comunidades rurales ante sequías, heladas y variaciones en los ciclos productivos.

- **Adaptación basada en ecosistemas:** Existe una oportunidad estratégica para catalizar la innovación en adaptación climática, combinando conocimiento científico con saberes ancestrales de las comunidades altoandinas. Estas iniciativas abren espacios concretos de financiamiento para proyectos de resiliencia territorial, en los que el CEDER cuenta con experiencia y capacidades instaladas.
- **Transición energética:** El Perú avanza hacia un incremento sostenido en la producción de energía renovable -solar y eólica-, lo que abre oportunidades para el desarrollo de proyectos de sostenibilidad ambiental en territorios rurales, con potencial de beneficio directo para las comunidades con las que trabaja el CEDER.
- **Deterioro de ecosistemas, Contaminación y pasivos ambientales:** Las presiones generadas por actividades extractivas y prácticas agrícolas no sostenibles continúan degradando suelos, bosques y cuencas hidrográficas en la macrorregión sur. De particular preocupación son los pasivos ambientales mal gestionados, como los asociados a la minera Aruntani, que han contaminado cuencas de los ríos Coralque y Tambo, afectando Moquegua, Arequipa y Puno, generando riesgos críticos para la salud pública, la seguridad alimentaria y la agricultura familiar, agudizando los conflictos socioambientales en estos territorios.

5. Tendencias Tecnológicas

La digitalización y el avance tecnológico representan tanto una oportunidad estratégica como un desafío de equidad para las organizaciones que trabajan con poblaciones rurales en situación de vulnerabilidad. Para el CEDER, la incorporación de herramientas digitales e Inteligencia Artificial en su gestión institucional y en sus intervenciones territoriales constituye una prioridad estratégica en el horizonte 2026–2030.

- **Brecha digital rural:** A pesar de la instalación de miles de antenas 4G en el territorio nacional, el acceso efectivo a conectividad en hogares rurales pobres del sur del Perú alcanza apenas el **36.7%** (INEI, 2023), lo que limita el acceso a programas de educación, participación ciudadana y servicios digitales. Esto redunda en la falta de apropiación y uso de TIC, por parte de la población rural, ampliando la brecha; representando un obstáculo para la inclusión digital de las comunidades con las que trabaja el CEDER y al mismo tiempo, un campo de intervención prioritario.
- **Inteligencia Artificial (IA):** El avance de la Inteligencia Artificial abre oportunidades concretas para las organizaciones de la sociedad civil. Iniciativas como el programa de Google para ONG peruanas ofrecen financiamiento y herramientas para optimizar recursos institucionales, analizar grandes volúmenes de información y generar evidencia sólida para el monitoreo ambiental y la fiscalización ciudadana. El CEDER puede aprovechar estas herramientas para fortalecer su sistema de monitoreo, evaluación y mejorar la calidad de sus propuestas de proyectos.
- **Alcance y Presencia Digital:** El uso estratégico de plataformas digitales y redes sociales permite a las organizaciones ampliar su alcance más allá de sus zonas de intervención directa, movilizar recursos, visibilizar sus resultados y generar conciencia social sobre sus causas a escala regional, nacional e internacional. Para el CEDER, esta tendencia refuerza la importancia del objetivo estratégico de posicionamiento y comunicación institucional.
- **Transformación Digital Institucional:** La digitalización es un fenómeno imparable que obliga a las ONG a replantear sus modelos de gestión administrativa y operativa para ganar eficiencia, transparencia y competitividad en la captación de fondos. Sin embargo, persiste el riesgo de que el avance tecnológico sin inclusión social profundice la brecha digital entre el campo y la ciudad, generando nuevas formas de desigualdad y exclusión que afecten especialmente a las poblaciones rurales altoandinas.



III. PROPUESTA DE MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

3.1. PROPÓSITO:

"Existimos para la construcción de una ciudadanía activa y comunidades sostenibles, impulsando un desarrollo humano donde la justicia climática y la equidad de género sean la base de territorios prósperos y resilientes en el sur del Perú"

3.2. MISIÓN:

"Impulsamos soluciones participativas e innovadoras para el desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental. Trabajamos por el ejercicio pleno de derechos y la equidad de género, transformando desigualdades en autonomía para las poblaciones rurales y periurbanas en condiciones de vulnerabilidad, bajo un marco integral de justicia social y climática en el sur del Perú."

3.3. VISIÓN:

Al 2030, CEDER es un referente en el sur del Perú en la promoción de territorios sostenibles, inclusivos e interculturales, impulsando la justicia climática, la equidad y el pleno ejercicio de derechos mediante el fortalecimiento de comunidades resilientes y autónomas.

3.4. VALORES INSTITUCIONALES

1. **Equidad Interseccional y Justicia Social:** Actuamos para **reducir las brechas** de género, no solo buscamos la igualdad, trabajamos para que las poblaciones más vulnerables alcancen autonomía social y económica.
2. **Democracia Participativa:** Facilitamos que las comunidades sean las protagonistas de sus propias decisiones y desarrollo.
3. **Interculturalidad:** Reconocemos, respetamos y promovemos el diálogo entre diferentes culturas, saberes y cosmovisiones como fuente de enriquecimiento mutuo.
4. **Resiliencia y Sostenibilidad integral:** Promovemos un desarrollo que satisfaga las necesidades presentes sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones, integrando dimensiones sociales, económicas, ambientales y culturales.
5. **Integridad y buena Gobernanza:** Gestionamos cada recurso con transparencia. Rendimos cuentas a nuestros aliados, el Estado y, principalmente, ante las comunidades a las que servimos.
6. **Innovación con propósito:** Integramos nuevas prácticas y tecnología para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. RENOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Implementar un sistema integral para identificar, atraer, vincular y desarrollar nuevos liderazgos con enfoque de derechos y de género, promoviendo la renovación generacional, fortaleciendo la *participación activa de jóvenes y mujeres en espacios de toma de decisiones del Consejo Directivo* y la base asociativa, garantizando la continuidad y evolución de la misión transformadora de CEDER.

Justificación: La sostenibilidad institucional requiere una renovación generacional que incorpore nuevas visiones, capacidades y energías, con especial atención a la participación de mujeres y jóvenes comprometidos con la transformación territorial y digital. Este objetivo responde a la debilidad identificada materia de renovación generacional y aprovecha las oportunidades que ofrecen los liderazgos femeninos emergentes en los territorios de intervención, buscando garantizar la continuidad de la misión transformadora de la institución.

Indicadores de Logro:

- Incorporar un mínimo de dos nuevos asociados(as) antes de 2028, promoviendo la renovación generacional y la equidad de género, procurando que al menos una persona sea menor de 40 años y al menos una corresponda al género femenino.
- Fortalecer la participación de las mujeres en los espacios de gobernanza institucional, alcanzando al menos dos mujeres en la conformación del Consejo Directivo al 2028.
- Realización de al menos 2 eventos para fortalecer el sentido de apropiación interna y comunicación de manera efectiva del: Propósito, Misión y Visión de CEDER.
- Realización de al menos 2 encuentros anuales para programar actividades institucionales, alineando las necesidades y requerimientos de nuestros colaboradores internos y externos.

2. DIVERSIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento institucional más allá de la cooperación internacional tradicional, mediante el mapeo de empresas con interés en RSE, desarrollando capacidades para la prestación de servicios técnicos especializados, consultorías y alianzas estratégicas con el sector privado. Esta diversificación fortalecerá la autonomía financiera y asegurará la sostenibilidad de la visión transformadora a largo plazo, integrando en todo momento la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el respeto al medio ambiente. Asimismo, se fortalecerán las capacidades del equipo en la formulación de proyectos con una mejora continua, aprovechando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la Inteligencia Artificial (IA) como herramientas de apoyo al desarrollo y monitoreo de proyectos.

Justificación: La alta dependencia de cooperación internacional limita la autonomía institucional y genera vulnerabilidad ante la reducción progresiva de fondos concursables y el retiro de organismos financiadores de la región. En un contexto de mayor competencia por recursos escasos, resulta imperativo diversificar las fuentes de ingreso y fortalecer las capacidades internas de formulación de proyectos. La diversificación financiera permitirá mayor flexibilidad operativa, reduciendo la vulnerabilidad estructural ante la contracción de la cooperación tradicional.

Indicadores de Logro:

- Diseño e implementación de un modelo de consultorías especializadas, modelo de intervención o servicio técnico institucional que genere ingresos propios para el CEDER
- Realización de 11 reuniones exploratorias con cámaras de comercio, relaciones comunitarias de empresas mineras, gremios y fundaciones empresariales (3 el primer año y 2 en cada uno de los años siguientes)



- Establecimiento de al menos 6 alianzas estratégicas con financiadores en el sector público y/o privado, en las que el CEDER aporte su experiencia acumulada en cadenas productivas de lácteos, palta, ganadería, enfoque de derechos, medio ambiente y empoderamiento económico de las mujeres y su visibilidad en las cadenas de valor, (2 alianzas el primer año y 4 en los siguientes años consecutivos).
- Realización de 2 eventos anuales para reforzar habilidades en formulación y gestión de proyectos con inclusión de soporte de nuevas tecnologías y uso de la Inteligencia Artificial (IA), como herramientas de apoyo.
- Postulación exitosa de al menos 2 fondos diversificados por año, provenientes de fuentes de cooperación no tradicional, sector privado o fondos mixtos, consolidando al CEDER como organización visible y elegible ante nuevos cooperantes.
- Participación en al menos un consorcio interinstitucional por año, para la presentación conjunta de propuestas en las líneas temáticas estratégicas del CEDER.

3. FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Consolidar el posicionamiento de CEDER como organización líder y referente en transformación territorial, con enfoque de derechos, equidad de género, justicia climática, mejorando la comunicación interna, actualizando el marco normativo institucional y fortaleciendo la presencia estratégica en espacios de incidencia local, nacional e internacional e incorporando el uso de las TIC como herramienta clave de visibilidad y proyección institucional.

Justificación: El posicionamiento institucional es un factor determinante para la sostenibilidad del CEDER, el acceso a oportunidades de financiamiento y capacidad de influencia en políticas públicas. Una comunicación interna sólida fortalece la cohesión del equipo, la apropiación de la misión institucional y la coherencia en la acción colectiva. A su vez, una comunicación externa estratégica amplía la visibilidad del CEDER ante cooperantes, aliados, comunidades y tomadores de decisiones.

La actualización del marco normativo interno es igualmente necesaria para garantizar que los valores de equidad, diversidad y sostenibilidad se reflejen plenamente en la gestión institucional, cerrando la brecha entre el discurso y la práctica. La incorporación de las TIC y las plataformas digitales como canales de comunicación fortalece además la capacidad del CEDER de llegar a nuevos públicos y consolidar su reputación como referente regional

Indicadores de Logro:

- Actualización del 100% de manuales, documentos y marcos normativos internos, que integran la equidad de género y enfoque de derechos antes del cierre del segundo año del PEI.
- Elaboración e implementación de un Plan de Comunicación Interna y Externa (Desarrollo del "engagement") durante el primer año del PEI, para aumentar la interacción y visibilidad Institucional, monitoreando su cumplimiento.
- Designación de un responsable de "comunicación digital", encargado de la creación y publicación de contenido en redes sociales y plataformas digitales institucionales, uso de las TIC, Desarrollo del "engagement", realizando las siguientes acciones, por lo menos 3 publicaciones mensuales en redes sociales que consideren: una con enfoque de género, una sobre enfoque de derechos y una sobre medio ambiente o justicia climática.
- Realización de un espacio de reflexión trimestral sobre las actividades y logros del CEDER, difundido a través de los canales institucionales digitales.
- Realización de 2 talleres anuales para la socialización de Manuales y Documentos Internos actualizados, con énfasis en los mecanismos de seguimiento y verificación para su cumplimiento.



- Incremento del 20% en el alcance e interacción en redes sociales al término del segundo año del PEI, como indicador del impacto de la estrategia de comunicación digital

4. GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EVIDENCIA TRANSFORMADORA DE DERECHOS, GÉNERO Y DESARROLLO HUMANO

Sistematizar, digitalizar y publicar la experiencia institucional acumulada en desarrollo humano integral, equidad de género y sostenibilidad ambiental, con el fin de generar evidencia transformadora que permita evaluar impactos, influir en políticas públicas y consolidar el posicionamiento de CEDER como referente del desarrollo territorial en el sur del Perú.

Justificación: La sistematización, digitalización y publicación de experiencias es fundamental para el aprendizaje institucional, la generación de evidencias, visibilidad externa. Este proceso permite cerrar la brecha entre discurso y práctica en materia de equidad de género, enfoque de derechos y sostenibilidad ambiental, evaluando los efectos e impactos diferenciados de las intervenciones en mujeres y hombres, según grupos de edad y otras condiciones particulares.

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores específicos responde a la debilidad identificada en la falta de instrumentos que permitan medir avances, sistematizar aprendizajes y demostrar resultados ante cooperantes y actores territoriales. La digitalización y publicación de estos contenidos en la plataforma web y redes sociales del CEDER fortalecerá su visibilidad institucional y su capacidad de incidencia en agendas públicas.

Indicadores de Logro:

- Sistematización de al menos 3 experiencias transformadoras por año: con énfasis en el impacto en el desarrollo territorial, el enfoque de género (empoderamiento económico de la mujer), el enfoque de derechos y la sostenibilidad ambiental.
- Publicación de al menos 3 documentos anuales de evidencia transformadora y aprendizajes institucionales en la página web del CEDER, accesibles mediante enlace directo y código QR.
- Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación institucional durante el primer año del PEI, con indicadores de transformación territorial, que incorpore al menos 3 indicadores para medir la reducción de brechas de género, el empoderamiento económico de las mujeres, el ejercicio de derechos y el impacto ambiental para los nuevos proyectos a ejecutar.

3.6. LINEAS TEMATICAS INSTITUCIONALES

El CEDER, conforme a sus estatutos vigentes, desarrolla sus acciones a través de las áreas de Desarrollo Rural, Desarrollo Urbano y Población y Desarrollo. No obstante, considerando la evolución de los enfoques de desarrollo, los cambios en las dinámicas territoriales y los desafíos relacionados con la sostenibilidad, la gobernanza y el ejercicio de derechos, durante la vigencia del presente PEI se evaluará la pertinencia de actualizar dichas áreas hacia enfoques más integrales y acordes con la estrategia institucional, tales como Desarrollo Territorial Sostenible, Gobernanza Territorial e Incidencia Política y Empoderamiento Poblacional.

Esta propuesta deberá ser analizada y validada por las instancias de gobierno institucional correspondientes, así como incorporada en los instrumentos normativos pertinentes, de ser considerada viable.



3.6.1. DESARROLLO RURAL

Esta línea temática busca promover transformaciones socioeconómicas estructurales en poblaciones altoandinas y periurbanas mediante el desarrollo humano sostenible, la justicia climática y la incorporación de tecnologías apropiadas que fortalezcan la resiliencia territorial y la adaptación al cambio climático.

Contexto y diagnóstico: Las poblaciones rurales y periurbanas alto-andinas en situación de pobreza y pobreza extrema enfrentan el deterioro progresivo de sus sistemas productivos territoriales debido a la falta de especialización, organización y acceso a tecnologías apropiadas, lo que genera migración, pérdida de medios de vida sostenibles, degradación ambiental y perpetuación de brechas de género, limitando su capacidad de adaptación al cambio climático y su desarrollo humano integral.

Grupo Objetivo: Poblaciones rurales y periurbanas en situación de pobreza o pobreza extrema, incluyendo mujeres, varones y jóvenes de territorios altoandinos.

Problema Central: Deterioro progresivo de los sistemas productivos y territoriales rurales altoandinos, que genera migración, pérdida de medios de vida sostenibles y degradación ambiental, limitando las oportunidades de desarrollo para las poblaciones locales, especialmente mujeres y jóvenes.

Portafolio de Servicios

- **Capacitación y asistencia técnica para la sostenibilidad:** Brindamos formación técnica en prácticas agroecológicas y climáticamente inteligentes, promoviendo una producción sostenible que preserve los ecosistemas y mejore la seguridad alimentaria local.
- **Acompañamiento en proyectos productivos con enfoque de derechos:** Asistimos a productores y productoras en el diseño y ejecución de proyectos sostenibles en cadenas de valor como la leche, fibra de alpaca y vicuña, palta y emprendimientos rurales. Todas las intervenciones integran los enfoques de género, derechos y sostenibilidad ambiental, fortaleciendo la autonomía económica de las mujeres y el liderazgo juvenil.
- **Innovación y tecnología para la justicia climática:** Impulsamos la instalación de tecnologías apropiadas y digitales —incluyendo el uso de TIC e Inteligencia Artificial (IA)— para mejorar la productividad, la gestión de información y la toma de decisiones rurales frente al cambio climático.
- **Fortalecimiento de cadenas de valor inclusivas:** Promovemos cadenas productivas más equitativas y resilientes, con una mayor participación de mujeres y jóvenes, integrando criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.
- **Formación en enfoque de género y alianzas estratégicas:** Desarrollamos procesos formativos en igualdad de género y derechos humanos, en coordinación con instituciones aliadas, para transversalizar estos enfoques en el desarrollo territorial.
- **Liderazgo digital y transformación social:** Formamos promotores y promotoras de cambio con liderazgo digital, fortaleciendo sus competencias en el uso de herramientas tecnológicas, gestión electrónica, comunicación con autoridades, fiscalización social, comercio electrónico y seguridad digital. Esta acción impulsa la inclusión digital rural y la participación ciudadana activa.

En resumen, se busca contribuir a la mejora integral de las condiciones de vida de la población rural y periurbana, promoviendo mayores ingresos sostenibles, acceso adecuado a servicios básicos y el fortalecimiento del bienestar familiar y comunitario, con una adaptación efectiva al cambio climático con enfoque de género y derechos.



3.6.2. POBLACIÓN Y DESARROLLO

Esta línea temática busca promover el empoderamiento integral de mujeres, varones, niñas, niños, adolescentes y jóvenes mediante el fortalecimiento de capacidades en participación, liderazgo y conocimiento de derechos humanos y el enfoque de **equidad** de género, con interseccionalidad e interculturalidad. Su propósito es contribuir a transformar los roles tradicionales, erradicar la violencia de género y construir comunidades más equitativas e inclusivas.

Grupo objetivo: Mujeres, varones, niños, niñas, jóvenes y adolescentes de poblaciones rurales y periurbanas, con atención especial a grupos en situación de mayor vulnerabilidad social, económica o cultural.

Problema Central: Las normas y estereotipos sociales basadas en roles tradicionales de género, el machismo estructural, los prejuicios culturales y la falta de oportunidades limitan la participación y el desarrollo pleno de mujeres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes, perpetuando desigualdades, violencia de género y exclusión en los espacios comunitarios y sociales. Existe una brecha entre el discurso y la práctica en la equidad de género, la generación de nuevas masculinidades y la concientización en enfoque de derechos y género serán la semilla para el inicio de la reversión a futuro de dichas normas o patrones sociales tradicionales.

Frente a esta realidad, el CEDER reconoce que el cambio de normas sociales comienza cuando los propios integrantes de la comunidad transforman sus perspectivas. La capacitación y el empoderamiento de mujeres y varones, la promoción de paternidades responsables, nuevas masculinidades, la formación en enfoque de derechos y género constituyen las bases para la reversión progresiva de estos patrones culturales, cerrando la brecha entre el discurso y la práctica en materia de equidad

Impacto esperado

Mayor participación, autonomía y liderazgo de mujeres, varones, niños, niñas, adolescentes y jóvenes en sus comunidades, favoreciendo mayor participación de las mujeres, relaciones más justas, la erradicación de la violencia de género, el reconocimiento de masculinidades alternativas y el fortalecimiento de una ciudadanía activa e inclusiva en los territorios de intervención del CEDER.

Portafolio de Servicios:

- **Fortalecimiento del liderazgo y la participación ciudadana:** Promovemos el liderazgo, la autonomía y la participación plena de poblaciones en situación de vulnerabilidad, con énfasis en mujeres y jóvenes, en espacios de toma de decisiones comunitarios e institucionales, contribuyendo a reducir las brechas de participación y representación
- **Equidad de género y justicia climática:** Articulamos el empoderamiento de género con la resiliencia ambiental, promoviendo una ciudadanía activa que vincule la equidad social con la sostenibilidad del territorio y la adaptación al cambio climático
- **Formación en masculinidades alternativas y nuevas paternidades:** Desarrollamos procesos formativos orientados a deconstruir estereotipos de género, promoviendo nuevas formas de ejercer la masculinidad basadas en el respeto, la corresponsabilidad y la igualdad



- **Promotores de cambio con liderazgo digital:** Formamos promotores y promotoras de cambio con competencias en liderazgo digital, con énfasis en el empoderamiento de la mujer rural, fortaleciendo su capacidad de participación, comunicación e incidencia a través del uso de herramientas tecnológicas.
- **Empoderamiento económico de las mujeres:** El CEDER acompaña el desarrollo de emprendimientos productivos liderados por mujeres, fortaleciendo su autonomía económica como base del empoderamiento integral y la reducción de la dependencia y la violencia de género

3.6.3. DESARROLLO URBANO Y DESCENTRALIZACIÓN

Esta línea temática busca fomentar la participación protagónica y la incidencia efectiva de la sociedad civil y otros actores clave en las agendas locales y territoriales, promoviendo marcos normativos inclusivos y políticas públicas efectivas para un desarrollo territorial con equidad de género, justicia social, ambiental y climática. El CEDER actúa como facilitador de estos procesos, articulando actores diversos y fortaleciendo sus capacidades de diálogo, propuesta e incidencia.

Contexto y diagnóstico: En los territorios de intervención del CEDER, las decisiones sobre el desarrollo territorial se toman frecuentemente sin suficiente participación de la sociedad civil y otros actores clave. Esta exclusión limita la creación de políticas públicas justas, efectivas y adaptadas a las necesidades reales de cada territorio. A ello se suma un contexto de creciente riesgo de retroceso normativo en temas clave como género, derechos humanos y medio ambiente, que hace aún más urgente fortalecer las capacidades de incidencia de las organizaciones sociales y los liderazgos comunitarios

Grupo objetivo:

- **Organizaciones e instituciones:** Organizaciones de la sociedad civil, ONG, gremios, organizaciones de mujeres, colegios profesionales, academia, medios de comunicación, colectivos regionales y redes territoriales.
- **Liderazgos comunitarios:** Líderes y lideresas comunitarios, con énfasis en mujeres y jóvenes con potencial de incidencia en sus territorios.

Problema Central: Las decisiones sobre el desarrollo territorial se toman sin suficiente participación de la sociedad civil y otros actores clave, lo que limita la creación de políticas públicas justas, efectivas y adaptadas a las necesidades reales de cada territorio. Esta situación perpetúa exclusiones estructurales y genera un riesgo de retroceso normativo en temas clave como la equidad de género, los derechos humanos y la justicia climática.

Impacto esperado: Consolidación de entornos de diálogo y articulación ONG que contribuyan a transformar las políticas públicas y los marcos normativos, promoviendo una gobernanza territorial más inclusiva, transparente y efectiva para el desarrollo urbano y rural, con énfasis en la justicia social y ambiental, y la protección de los derechos humanos.

Portafolio de Servicios:

- **Incidencia política y fortalecimiento de la participación ciudadana:** Promovemos la incidencia política y el acceso a información estratégica mediante el uso de las TIC, fortaleciendo espacios de participación ciudadana para la construcción de comunidades más



justas, con especial atención a la formación de mujeres líderes con competencias en participación y liderazgo digital

- **Articulación de colectivos regionales y redes territoriales:** Facilitamos procesos de articulación entre colectivos regionales y redes territoriales para amplificar el impacto transformador de las organizaciones sociales en los espacios de toma de decisiones locales y regionales.
- **Formación ciudadana en derechos y justicia climática.** Desarrollamos procesos formativos en derechos humanos, justicia climática, equidad de género y mecanismos de participación ciudadana, fortaleciendo las capacidades de incidencia de la sociedad civil organizada.
- **Acompañamiento técnico en políticas públicas:** Brindamos acompañamiento técnico especializado a organizaciones sociales e instituciones para la formulación de propuestas de políticas públicas con enfoque de derechos, equidad de género y sostenibilidad ambiental
- **Fortalecimiento de capacidades digitales para la incidencia:** El CEDER forma promotores y promotoras de cambio con liderazgo digital, aprovechando el uso de las TICs para incrementar el alcance e impacto individual y colectivo de las organizaciones sociales, con énfasis en el empoderamiento de la mujer rural y su participación activa en los espacios de gobernanza territorial.



PERSPECTIVAS DE FUTURO

Al 2030, el CEDER proyecta consolidarse como una organización financieramente sostenible, con liderazgo renovado y reconocida como referente regional en desarrollo territorial sostenible, equidad de género y justicia climática en el sur del Perú. Para entonces, habrá contribuido significativamente a la construcción de comunidades más justas, resilientes y prósperas, fortaleciendo su misión transformadora a través de los cuatro ejes estratégicos que orientan el presente PEI: el liderazgo institucional renovado, la sostenibilidad financiera diversificada, el posicionamiento comunicacional sólido y la generación de conocimiento con evidencia transformadora.

Este Plan Estratégico Institucional no es solo un instrumento de planificación: es una declaración de la visión transformadora del CEDER y de su compromiso inquebrantable con la justicia social, la equidad de género y la sostenibilidad territorial. Un compromiso construido junto a las comunidades, renovado con cada proyecto y sostenido por más de cuatro décadas de presencia transformadora en el sur del Perú.

"Por territorios prósperos, equitativos y sostenibles en el sur del Perú."

CRONOGRAMA

El cronograma estratégico detalla las iniciativas clave y su intensidad de implementación para cada objetivo. Las actividades están planificadas trimestralmente, desde el segundo trimestre de 2026 hasta el cuarto trimestre de 2030.

RUTA AL 2030

RENOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL



Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Nº	Año 2026				Año 2027				Año 2028				Año 2029				Año 2030			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Renovación y fortalecimiento del liderazgo institucional	Mapeo de perfiles de nuevos liderazgos relevantes para la organización para Incorporar nuevos asociados	Consejo Directivo	Incorporar al menos 2 nuevos asociados comprometidos antes de 2028	2			X	X	X	X														
	Apropiación interna y comunicación de manera efectiva: el propósito, misión y visión de CEDER.	Proyecto de Svalorna	Fortalecer el sentido de pertenencia institucional mediante 3 eventos.	3			X	X	X															
	Implementar comunicación interna periódica para estar alineados en las actividades institucionales y fortalecer el sentido de pertenencia.	Área de Desarrollo Urbano / Rural	2 reuniones anuales para programar actividades institucionales, alineado las necesidades y requerimientos de nuestros colaboradores internos y externos.	2				X	X		X		X		X		X		X		X		X	

DIVERSIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Nº	Año 2026				Año 2027				Año 2028				Año 2029				Año 2030			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Diversificación y Sostenibilidad Financiera	Mapeo de empresas con interés RSE (Responsabilidad Social Empresarial)	Consejo Directivo	Idear un modelo de consultoría e intervención que le aporte nuevos recursos a CEDER (Reducción de la dependencia de cooperación internacional)	1		X	X	X	X	X	X	X												
	Identificar y seleccionar eventos de interés estratégico para la participación institucional	Área de Población y Desarrollo	Agendar reuniones exploratorias con cámaras de comercio, relaciones comunitarias de empresas mineras, gremios y fundaciones empresariales (3 el Primer año y 2 los Años posteriores)	11			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Mapeo de cooperación nacional e internacional para la financiación de proyectos.	Área de Población y Desarrollo	Generar 6 nuevas alianzas, y nuevos contactos con posibles financiadores en el sector público y privado. (2 el primer año y 4 en los siguientes años consecutivos)	6			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fortalecer habilidades del equipo en la formulación de proyectos	Área de Desarrollo Urbano / Rural	2 talleres anuales para reforzar habilidades en la formulación y gestión de proyectos	10			X	X	X		X		X		X		X		X		X		X	
		Área de Desarrollo Urbano / Rural	Conseguir al menos 2 postulaciones exitosas (anuales) de cooperación nacional o internacional de manera sistemática (Con énfasis en cooperación no tradicional, sector privado, fondos mixtos)	10			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Nº	Año 2026				Año 2027				Año 2028				Año 2029				Año 2030			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fortalecimiento de la comunicación y posicionamiento institucional	Diagnóstico y actualización de manuales y políticas internas documentos de gestión institucional	Proyecto de Svalorna	100% Manuales y documentos internos actualizados que integran la equidad de género y enfoque de derechos	4		X	X	X																
	Plan de Comunicaciones Interna y Externo	Área de Desarrollo Urbano	1 plan de Comunicación Interna y Externa (Desarrollo del "engagement") para aumentar la interacción y visibilidad Institucional.	1				X																
	Socializar el plan de comunicaciones, manuales y políticas internas documentos de gestión institucional actualizados, con todo el equipo y personal del CEDER	Proyecto de Svalorna	2 talleres para la divulgación de manuales y documentos internos actualizados, resaltando los mecanismos de seguimiento, verificación, así como las responsabilidades para su cumplimiento	2		X	X	X			X	X												
	Fortalecer la presencia de CEDER en las redes sociales, aumentando la interacción y visibilidad institucional	Consejo Directivo / Proyectos en Ejecución	Delegar un responsable de comunicaciones en la organización / Delegar un responsable de creación y publicación de contenido en redes sociales (3 Mensuales y 1 Trimestral)	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Responsable de comunicación / Coordinadores de Proyectos en Ejecución	3 publicaciones mensuales en redes sociales que incorporen: 1 en enfoque de género, 1 sobre enfoque de derechos, 1 sobre medio ambiente o justicia climática, 1 publicación trimestral de reflexión sobre las actividades realizadas por el CEDER	4						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EVIDENCIAS TRANSFORMADORAS DE DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO TERRITORIAL

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Nº	Año 2026				Año 2027				Año 2028				Año 2029				Año 2030			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Generación de conocimiento y evidencias transformadoras de desarrollo humano y desarrollo territorial	Realización de un diagnóstico institucional integral de 3 proyectos desarrollados exitosos (actuales y antiguos)	Área de Desarrollo Urbano / Rural / Coordinadores de Proyectos en Ejecución	Sistematización de al menos 3 experiencias transformadoras (3 por año)	15			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sistematizar, digitalizar y publicar la experiencia institucional acumulada	Responsable de Comunicación / Coordinadores de Proyectos en Ejecución	Publicación de 3 documentos anuales en la página web del CEDER, de evidencia transformadora y aprendizajes institucionales	15			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores de transformación territorial	Proyecto de Svalorna	Integrar al menos 3 indicadores para la reducción de brechas de género, empoderamiento económico de la mujer, enfoque de derechos y medio ambiente, para los nuevos proyectos	3			X	X	X	X	X	X												



ANEXOS

ANEXO 1: COMPROMISOS

El presente Plan Estratégico Institucional 2026-2030 representa el compromiso renovado de CEDER con la **transformación territorial y la equidad sustantiva**.

Compromisos Institucionales

Nos comprometemos a:

1. Implementar íntegramente los objetivos estratégicos definidos, con seguimiento riguroso y adaptación basada en evidencia
2. Mantener la **centralidad del enfoque de género en todas nuestras intervenciones**, cerrando la brecha entre discurso y práctica. Esto implica que la política de **equidad** de género debe orientar el conjunto de la acción institucional, comprometiendo a todo el personal en su cumplimiento.
3. Promover la **participación genuina de comunidades y beneficiarios** en todos los procesos de planificación, implementación y evaluación
4. Rendir cuentas transparentemente sobre el uso de recursos y el logro de resultados ante sus aliados, cooperantes y las comunidades.
5. Contribuir activamente a la construcción de **territorios más justos, equitativos y sostenibles** en el sur del Perú

Llamado a la Acción

Invitamos a la base asociativa, equipo técnico, socios estratégicos y comunidades acompañadas a sumarse activamente a la implementación de este Plan Estratégico, reconociendo que la transformación territorial es una **responsabilidad compartida** que requiere el compromiso y la participación de todos los actores involucrados.

ANEXO 2: ENFOQUES TRANSVERSALES Y ENFOQUES TEMÁTICOS

El PEI 2026-2030 del CEDER define tres líneas temáticas o estratégicas, que integran de manera transversal los enfoques de género, derechos y justicia climática. A continuación, se presenta el análisis de dicha integración en cada línea.

1.: Desarrollo Rural: (Desarrollo Territorial Sostenible)

- **Enfoque de Género:** Esta línea busca mejorar las condiciones de vida con un "enfoque de género y derechos". El fortalecimiento de cadenas de valor con "participación equitativa de mujeres y jóvenes" constituye una aplicación directa de este enfoque. La experiencia institucional acumulada demuestra cómo el empoderamiento económico a través de la agroecología, con intervención de asistenta técnica y capacitación, beneficia a toda la comunidad, incluyendo a las mujeres emprendedoras mejorando sus procesos productivos.
- **Enfoque de Derechos:** El objetivo de esta línea busca explícitamente el desarrollo humano sostenible, y el portafolio de servicios incluye el acompañamiento de proyectos con "enfoque de derechos". Esto se alinea con la inclusión digital, con el principio de que el desarrollo debe garantizar el acceso a derechos y una vida digna en los territorios de intervención.
- **Justicia Climática:** Esta línea incorpora un fuerte componente de justicia climática al enfocarse en la "resiliencia territorial", las Medidas de Adaptación Basadas en Ecosistemas (AbE) para el desarrollo de "capacidades adaptativas" y, "prácticas productivas sostenibles y climáticamente



inteligentes", aspectos cruciales para poblaciones rurales altamente vulnerables al cambio climático

2. Población y Desarrollo: (Empoderamiento Poblacional)

- **Enfoque de Género:** Esta línea es central para el enfoque de género. Su objetivo es el "empoderamiento integral de mujeres, varones, niñas, niños, adolescentes y jóvenes" para "transformar los roles tradicionales, erradicar la violencia de género y construir comunidades más equitativas". El portafolio de servicios incluye el empoderamiento económico de las mujeres mediante el desarrollo de emprendimientos, la capacitación para prevenir la violencia de género, formación en nuevas masculinidades, abordando directamente las causas de las desigualdades identificadas.
- **Enfoque de Derechos:** Esta línea se basa en el fortalecimiento de capacidades en "conocimiento de derechos humanos" y la promoción de una "ciudadanía activa e inclusiva", con énfasis en la formación de líderes digitales, para reducir las brechas de participación y ampliar el alcance de la incidencia ciudadana.
- **Justicia Climática:** Esta línea se articula directamente con la justicia climática a través de la "promoción en equidad y la resiliencia ambiental, vinculando el empoderamiento de género con la sostenibilidad territorial y la adaptación al cambio climático "

3. Desarrollo urbano y descentralización: (Gobernanza Territorial e Incidencia Política)

- **Enfoque de Género:** Si bien este enfoque es menos explícito en esta línea que en las anteriores, la promoción de la "participación protagónica" de la sociedad civil incluye a las organizaciones de mujeres con las que CEDER ya tiene alianzas estratégicas. Para fortalecer este enfoque, se recomienda hacer más explícita la promoción de la participación política de las mujeres en los procesos de incidencia sobre políticas públicas.
- **Enfoque de Derechos:** El objetivo de esta línea es fomentar "marcos normativos inclusivos y políticas públicas efectivas" para un desarrollo con "justicia social", protegiendo el espacio cívico frente a amenazas de retroceso normativo en temas de derechos humanos.
- **Justicia Climática:** Esta línea se conecta directamente con la justicia climática al promover una gobernanza territorial con "justicia social, ambiental y climática" y fortalecer las capacidades de incidencia de las organizaciones sociales en estos temas ante los espacios de toma de decisiones locales y regionales.

Conclusión: Las líneas temáticas estratégicas del CEDER: "Desarrollo Territorial Sostenible", "Empoderamiento Poblacional" y "Gobernanza Territorial e Incidencia Política" constituyen los pilares fundamentales de su intervención en el sur del Perú. Su articulación con los enfoques de género, derechos y justicia climática garantiza una acción institucional coherente, integral y orientada a la transformación estructural de los territorios altoandinos.

ANEXO 3: DESAFÍOS TERRITORIALES Y AMBIENTALES

Desafíos Territoriales:

- **Riesgo climático creciente** (sequías, heladas, cambio de pisos ecológicos) que amenaza la sostenibilidad de proyectos productivos y la conservación del medio ambiente
- **Envejecimiento de la población rural**, con menor recambio generacional

Resistencias Estructurales y Limitaciones de Recursos:



- Persistencia de **resistencias culturales e institucionales** basadas en valores, creencias y prejuicios que reproducen y/o perpetúan desigualdades de género y obstaculizan el ejercicio pleno de derechos humanos.
- Mayor competencia por recursos financieros en un contexto de reducción de oportunidades de cooperación internacional.
- Brecha entre las expectativas institucionales y los recursos disponibles para implementar la ambiciosa visión transformadora hacia 2030.

ANEXO 4: ESTRATEGIAS PARA USAR LAS FORTALEZAS, APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES, TRANSFORMAR LAS DEBILIDADES Y MITIGAR LAS AMENAZAS

¿Cómo podemos usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

1. **Capitalizar la trayectoria institucional y el reconocimiento macroregional del CEDER** para posicionarse como socio estratégico en proyectos de cooperación nacional e internacional, y en alianzas con el sector privado con Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esto implica convertir el 'know-how' institucional en un portafolio de servicios, generar alianzas con empresas del sector extractivo (minería, agroindustria) con obligaciones de Licencia Social, alineando las líneas de trabajo con los intereses de las financieras y cooperantes.
2. **Fortalecer el posicionamiento institucional mediante comunicación estratégica y plataformas digitales**, difundiendo resultados, sistematizando experiencias y ampliando la visibilidad de CEDER como referente en desarrollo humano sostenible.
3. **Potenciar el posicionamiento del CEDER como actor clave en espacios de articulación e incidencia**, aprovechando su cercanía con comunidades y liderazgos locales para representar sus necesidades y perspectivas en escenarios de diálogo sobre desarrollo y equidad. Esto contribuirá a amplificar la voz de las comunidades y fortalecerá la influencia de CEDER en la toma de decisiones, especialmente para **grupos tradicionalmente excluidos como las mujeres y la población rural**.
4. Alinear los enfoques transversales de **género, derechos, sostenibilidad ambiental**, inclusión en el uso de TIC y liderazgo digital, con el creciente interés de la cooperación internacional y los nuevos actores del sector privado con RSE para diseñar **propuestas innovadoras, sólidas y estratégicas** que potencien la sostenibilidad y el impacto transformador. La integración de estos enfoques asegurará una mayor eficacia institucional, ampliar el impacto positivo en la reducción de las desigualdades, pudiendo ofertar estos servicios a **gobiernos regionales, gobiernos locales, programas públicos y organizaciones sociales**.

¿Cómo usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

1. **Utilizar Aprovechar la legitimidad territorial**, la experiencia acumulada y la confianza construida con comunidades y actores locales para sostener la acción institucional en contextos de inestabilidad política. Esto permitirá a CEDER defender el rol de la sociedad civil y actuar como puente entre la comunidad y el Estado, contribuyendo a mitigar efectos de normativas adversas como la "Ley anti ONG Perú" o el retroceso en temas de género.
2. **Diversificación de Alianzas y fuentes de financiamiento**: Fortaleciendo vínculos con el sector privado con RSE, fundaciones y cooperativas, para contrarrestar la reducción de la cooperación tradicional, ejecutando proyectos de responsabilidad social. La trayectoria y la experiencia consolidada de CEDER, constituye una base sólida para atraer esta inversión privada, promoviendo iniciativas conjuntas como programas de fortalecimiento de emprendimientos en alianza con



actores como FONDESURCO bajo esquemas de beneficio mutuo (ganar – ganar) para su cartera de clientes en sus zonas de intervención.

3. **Aplicar el conocimiento técnico en adaptación climática:** Aplicar el conocimiento técnico en gestión de recursos y proyectos productivos, diseñando y replicando experiencias exitosas con modelos de resiliencia comunitaria que protejan a las poblaciones rurales de los impactos directos del cambio climático, generando capacidades adaptativas con medidas de Adaptación basadas en Ecosistemas (AbE) y enfoques de economía circular, orientados a fortalecer las capacidades adaptativas de la población rural.
4. **Fortalecer la presencia física estratégica mediante los liderazgos femeninos emergentes en los territorios de intervención.** Esto contribuirá a la resiliencia comunitaria frente a los desafíos territoriales y el riesgo climático, permitiendo impulsar iniciativas como una “Red de líderes a nivel del sur del Perú”, con respaldo institucional, gestionar una carta de respaldo del MIMP o del GORE Arequipa para dotar de legitimidad institucional a la Red, la actual gestión de una mujer como presidenta del CEDER y la participación igualitaria de mujeres en la institución son fortalezas clave para este rol.

¿Cómo usar las oportunidades para transformar las debilidades?

1. **Aprovechar la creciente demanda por servicios técnicos especializados** en desarrollo humano integral, sostenibilidad ambiental, género, uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la Inteligencia Artificial (IA), así como el auge de la Economía Social y Solidaria, para brindar servicios institucionales que permitan diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de la cooperación tradicional mediante la oferta de servicios institucionales.
2. **Impulsar procesos de formación y liderazgo juvenil, con enfoque de género,** como estrategia de renovación asociativa y directiva. Capitalizar la prioridad global por las juventudes rurales y el potencial de integrar explícitamente la interseccionalidad contribuirá a abordar la debilidad de la falta de renovación generacional rural y la limitada participación de mujeres en espacios de decisión.
3. **Fortalecer las capacidades internas en formulación de proyectos,** mediante procesos de capacitación, mejora continua e incorporación de herramientas digitales, con el uso de la IA (Inteligencia Artificial), para maximizar nuestro alcance y canalizar las nuevas oportunidades de cooperación internacional y el sector privado. Esto permitirá a CEDER responder a la demanda de propuestas innovadoras y acceder a nuevas oportunidades de financiamiento, superando limitaciones actuales.
4. **Fortalecer la gestión del conocimiento institucional:** Generar evidencia y sistematizar la experiencia acumulada, aprovechando la oportunidad para realizar un diagnóstico institucional para sistematizar las experiencias exitosas, crear un repositorio digital de experiencias, publicado en la web del CEDER, usar códigos QR en trípticos y manuales, generar una base de datos de indicadores de impacto desagregados (sexo, edad y territorio), para evidenciar la experiencia institucional que aporten mayor visibilidad a la trayectoria del CEDER.
5. **Potenciar el posicionamiento institucional y el “Engagement” digital,** mediante publicaciones periódicas y mayor participación en redes sociales. Para ello, se sugiere designar un responsable de comunicación que, conjuntamente con los coordinadores de proyectos en ejecución, visibilicen los avances y disminución de la brecha entre discurso y práctica.



¿Cómo minimizar las debilidades para evitar las amenazas?

1. **Fortalecer la gobernanza institucional y actualizar el marco normativo interno**, asegurando su alineación con el enfoque con el desarrollo territorial sostenible y la participación equitativa. Esto incluye la actualización de estatutos y la incorporación de políticas claras (por ejemplo, protección de datos), reduciendo riesgos legales y fortaleciendo la toma de decisiones, frente a contextos de inestabilidad política y posibles normativas restrictiva.
2. **Desarrollar una estrategia institucional de diversificación financiera** que reduzca la dependencia de la cooperación internacional mediante la oferta de servicios técnicos, consultorías y el establecimiento de alianzas público-privadas.
3. **Implementar un sistema institucional de gestión del conocimiento**, orientado a la sistematización de experiencias, la generación de evidencia y la medición de impactos, que fortalezca la capacidad de aprendizaje y posicionamiento institucional.
4. **Fortalecer las capacidades del equipo humano mediante formación continua**, incorporando nuevas metodologías, herramientas digitales (como la IA), y enfoques transversales como interseccionalidad e interculturalidad. Esto permitirá mejorar la competitividad en la formulación de proyectos y responder a la creciente demanda de iniciativas complejas.
5. **Optimizar la gestión del talento humano y el clima organizacional**, promoviendo una mejor distribución de la carga laboral, el bienestar del equipo y la retención de talento. Esto incluye fortalecer la comunicación interna y bienestar laboral para reducir el desgaste del equipo y la fuga de talento, brindar la "coautoría" para promover publicaciones de sistematización institucional, ofertar horarios flexibles y modalidad híbrida, abordar la carga operativa concentrada en pocas personas mediante una distribución más equitativa y la formación de nuevas capacidades.

ANEXO 5: BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS QUE FORTALECEN EL TRABAJO DE CEDER

Existen amplias oportunidades para aplicar e integrar buenas prácticas en la propuesta institucional de CEDER, ya que muchas de ellas ya se alinean con sus fortalezas y oportunidades identificadas. Las fuentes destacan diversas metodologías y enfoques que pueden enriquecer el trabajo de la institución y fortalecer *la calidad e impacto de sus intervenciones*:

Metodología "Aprender Haciendo":

Las Escuelas de Campo (ECAS) que tienen como premisa el "**Aprender Haciendo**" han demostrado ser una metodología efectiva al promover un aprendizaje práctico, participativo y contextualizado, donde los *beneficiarios aprenden directamente en el campo*. Esta metodología se debe afianzar explícitamente como una **oportunidad para que el CEDER consolide su liderazgo**, fortaleciendo su implementación para mejorar el impacto de los proyectos productivos, especialmente en iniciativas orientadas a la autonomía económica de mujeres y jóvenes.

Enfoque Ambiental:

CEDER viene implementando un enfoque ambiental a través de prácticas agroecológicas, para una agricultura respetuosa con el ambiente, sostenible económicamente viable y rentable y socialmente equitativa. Esto propicia la oportunidad de CEDER de invertir en proyectos con un enfoque de Justicia Climática.



Conclusión:

En resumen, las buenas prácticas identificadas no solo son pertinentes, sino que están alineadas con la trayectoria institucional y las aspiraciones de CEDER y su visión estratégica. Su integración permitirá fortalecer la calidad de las intervenciones, mejorar su impacto y consolidar enfoques innovadores orientados al desarrollo territorial sostenible.

CIERRE

"Por territorios prósperos, equitativos y sostenibles en el sur del Perú"
Centro de Estudios para el Desarrollo Regional - CEDER
Plan Estratégico Institucional 2026-2030



Bueno Tejada G
Geobana E. Bueno Tejada
PRESIDENTE
CEDER