

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**“COMITÉ DE COORDINACIÓN ARTICULADO PARA ENFRENTAR
LA REDUCIDA COORDINACIÓN ENTRE EL GOBIERNO CENTRAL
Y LOS SECTORES PARA ATENDER LAS DEMANDAS
ESTABLECIDAS DE LOS VALLES DEL RÍO APURÍMAC, ENE Y
MANTARO – **VRAEM**”**

Trabajo de Investigación para optar el grado de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas

AUTOR
CATHERINE MALACHI DUEÑAS CARHUAS

ASESOR
LEONIDAS LUCAS RAMOS MORALES

JURADO
MARIA ELENA SÁNCHEZ ZAMBRANO
RAFAEL ALBERTO MIRANDA AYALA

LÍMA – PERÚ

2020

RESUMEN

La variedad de las dinámicas territoriales y socioeconómicas de los distritos del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en el VRAEM vienen siendo afectadas por las nuevas tendencias de globalización, generando un retroceso en las reformas de descentralización e impulsando la exclusión de sectores que promueven un nuevo modelo conceptual de planificación territorial de la mano con el planeamiento estratégico prospectivo.

Dentro de esta perspectiva surgen nuevos paradigmas de desarrollo que deberán ser enfrentados decididamente por los gobiernos locales construyendo un futuro para miles de habitantes, asentados en una vasta extensión territorial. El comportamiento de los indicadores socioeconómicos y la constatación directa nos muestra la magnitud de limitaciones y deficiencias que son precisas superar con eficiencia, pero también con eficacia. En esta perspectiva, los gobiernos locales del VRAEM asumen la inmensa responsabilidad de contribuir decisivamente en la recuperación y consolidación del proceso integral y sostenido del desarrollo local, para generar bienestar y calidad de vida a sus habitantes.

El presente trabajo recoge herramientas para ayudar a los gobiernos locales a enfrentar su problemática actual. Asimismo, se busca articular e integrar nuevos objetivos, acciones y estrategias dentro de un marco estructurado, coherente y alineado con las Políticas Nacionales, y articulados a los objetivos estratégicos de las regiones y provincias.

Las acciones estratégicas establecidas para mediano y largo plazo por cada período debe interpretarse como la ruta estratégica con criterios de priorización y optimización, principios institucionales y con eficiencia en el gasto público. Para ello, será preciso promover una cultura de seguimiento en coordinación con los órganos de desarrollo, recopilando y analizando constantemente la información objetiva y elaborando los informes de análisis con cada uno de los distritos del VRAEM en su ámbito de intervención directa y de influencia.

Es menester recordar que la coordinación ha sido una deficiencia en los diferentes distritos del VRAEM, como en el Gobierno Central y en los diferentes poderes del Estado, ya que no han podido de manera articulada solucionar las demandas de la población de dichas zonas, surgiendo diferencias y contradicciones constantes sin llegar, durante años, a algún tipo de solución; dejando de lado, lo social, y tomando

como importante el Estado de Emergencia, debido a los rezagos del terrorismo y el narcotráfico.

Mi propuesta innovadora se basa en el manejo constante de la información y de la coordinación entre todos los sectores del Estado para poder determinar soluciones a las demandas de la población.

Por último, debemos recordar que la coordinación articulada es la que puede diseñar, implementar, alinear, monitorear y evaluar las políticas públicas de manera vertical u horizontal para poder trabajarse con apoyo mutuo, voluntario y con propuestas consensuadas.

Palabras clave: Coordinación, Comité, VRAEM, Gobierno Central, Gobiernos Locales.



ABSTRACT

The variety of territorial and socioeconomic dynamics of the districts of the Valley of the Apurímac, Ene and Mantaro rivers in the VRAEM have been affected by the new globalization trends, generating a setback in the decentralization reforms and promoting the exclusion of sectors that promote a new conceptual model of territorial planning hand in hand with prospective strategic planning.

Within this perspective, new development paradigms emerge that must be decisively confronted by the Local Government, building a future for thousands of inhabitants, settled in a vast territorial extension. The behavior of the socioeconomic indicators and the direct verification show us the magnitude of limitations and deficiencies that must be overcome efficiently, but also effectively. In this perspective, the Local Governments of the VRAEM have been given the immense responsibility to contribute decisively in the recovery and consolidation of the integral and sustained process of local development, to generate well-being and quality of life for its inhabitants.

This work collects tools to help local governments face their current problems. Likewise, it seeks to articulate and integrate new objectives, actions, strategies within a structured framework, coherent and aligned with National Policies, and articulated to the strategic objectives of the regions and provinces. The strategic actions established for the medium and long term; for each period it should be interpreted as the strategic route with criteria of prioritization and optimization, institutional principles and with efficiency in public spending. To do this, it will be necessary to promote a culture of monitoring in coordination with development agencies, constantly collecting and analyzing objective information and preparing analysis reports with each of the VRAEM districts in their area of direct intervention and influence.

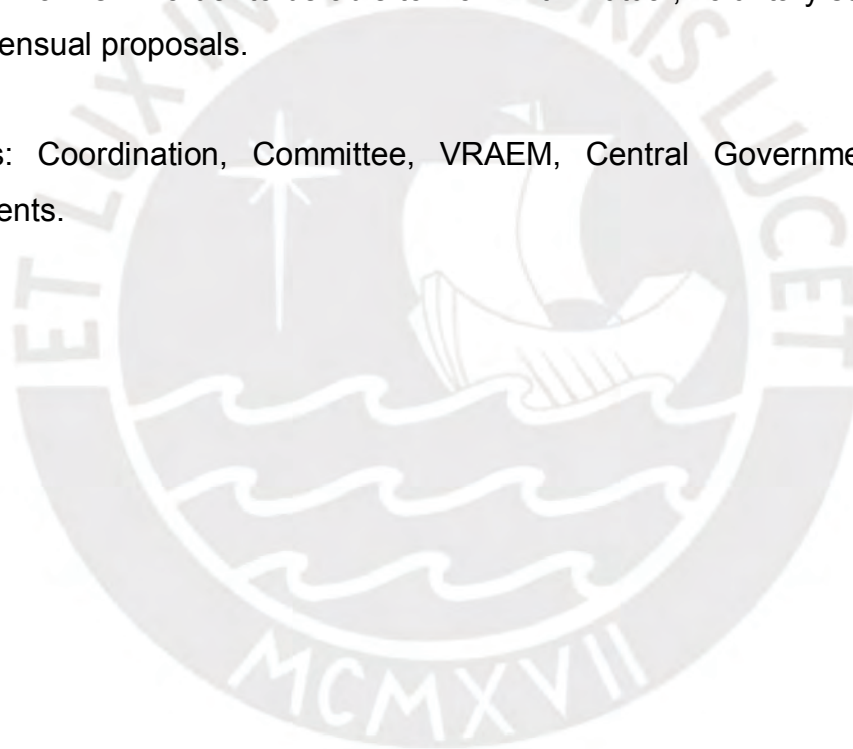
It is necessary that coordination has been a deficiency in the different districts of the VRAEM, as in the Central Government and in the different powers of the State, since they have not been able to solve in an articulated way with all

the demands that the population of those areas are facing. asking for, arising differences and constant contradictions without having reached some kind of solution for years, leaving aside the social, and taking the state of emergency as important, due to the lags of terrorism and drug trafficking.

My innovative proposal is based on the constant management of information and coordination between all sectors of the state in order to determine solutions to the demands of the population.

Finally, we must remember that articulated coordination is that which can be designed, implemented, aligned, monitored and evaluated in a vertical or horizontal manner in order to be able to work with mutual, voluntary support and with consensual proposals.

Keywords: Coordination, Committee, VRAEM, Central Government, Local Governments.





AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios y a mis hijas por el apoyo constante y ser mi motivo de superación por el tiempo que no estoy a su lado. A mis padres. Asimismo, a la Pontificia Universidad Católica del Perú, que con su exigencia ha permitido que continúe esta meta profesionalmente.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Formulación del problema	4
1.2. Marco conceptual	4
1.2.1. Relaciones institucionales	5
1.2.2. Relaciones intergubernamentales.....	5
1.3. Arquitectura del problema.....	9
1.3.1. Características del VRAEM	10
1.3.2. Coordinación Intergubernamental del VRAEM.....	14
1.3.3. Coordinación intersectorial entorno del VRAEM	15
1.4. Marco institucional y normativo relacionado al problema	16
CAPÍTULO II.....	22
CAUSAS DEL PROBLEMA.....	22
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema.....	22
2.2. Causas del Problema	25
2.2.1. Causa 1: Insuficiente articulación intergubernamental entre actores.....	25
2.2.2. Causa 2: El debilitamiento institucional de poderes	26
2.2.3. Causa 3: Poca credibilidad de DEVIDA como ente articulador	26
2.2.4. Causa 4: Cruce de funciones entre las secretarías de la PCM.....	27
2.2.5. Causa 5: Poco liderazgo en los gobiernos locales.....	28

2.2.6.	Causa 6: Escasa práctica de cultura de diálogo y participación de los actores	28
2.2.7.	Causa 7: La relación amical entre organizaciones y el narcotráfico	29
CAPÍTULO III		31
DISEÑO DEL PROTOTIPO		31
3.1.	Desafío de innovación	31
3.2.	Experiencias para enfrentar el desafío	33
3.3.	Concepto final de innovación	35
3.3.1.	Descripción del concepto final de innovación	35
3.3.2.	Proceso de desarrollo del concepto final de innovación	37
3.4.	Prototipo	46
3.4.1.	Comité de Coordinación Articulado para el Trabajo VRAEM	47
3.4.2.	Aplicativo COAR	53
3.4.3.	Página Web y adicionales	56
CAPÍTULO IV		62
ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO		62
4.1.	Análisis de Deseabilidad	62
4.2.	Análisis de Factibilidad	65
4.3.	Análisis de Viabilidad	68
CONCLUSIONES		71
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso del Grupo de Trabajo para el Desarrollo del VRAEM.....	20
Tabla 2. Matriz de jerarquización de causas.....	32
Tabla 3. Descripción del concepto de innovación.....	35
Tabla 4. Producción de ideas.....	37
Tabla 5. Agrupamiento de ideas.....	40
Tabla 6. Priorización de ideas.....	41
Tabla 7. Priorización de criterios.....	41
Tabla 8. Presupuesto programado y ejecutado por el Programa de Intervención.....	44
Tabla 9. Cronograma de actividades.....	68
Tabla 10. Presupuesto para la implementación de la propuesta de innovación.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rol C.C.A.T.....	37
Figura 2. Comité de Coordinación Articulado de Trabajo VRAEM.....	45
Figura 3. Forma de Coordinación C.C.A.T VRAEM.....	46
Figura 4. Integrantes del C.C.A.T VRAEM.....	49
Figura 5. Coordinación del C.C.A.T.....	50
Figura 6. Manejo del C.C.A.T.....	52
Figura 7. Manejo del Aplicativo COAR.....	55
Figura 8. Manejo de la página web y adicionales.....	58
Figura 9. Manejo de la Pagina Web del C.C.A.T.....	59
Figura 10. Seguimiento de Información.....	59
Figura 11. Sistematización de reuniones realizadas.....	60
Figura 12. Seguimiento de Acuerdos.....	60
Figura 13. Estadísticas.....	61
Figura 14. Resultados de los acuerdos.....	61
Figura 15. Mapeo de actores ante el Comité.....	64
Figura 16. Proceso de atención de solicitud.....	67

ABREVIATURAS

AMUVRAE	Asociación de Municipalidades del Valle de los Ríos Apurímac y Ene
CADVRAE	Comité de Autodefensa del Valle de los Ríos Apurímac y Ene.
COAR	Aplicativo de coordinación articulada
CODEVRAEM	Comisión de Desarrollo para el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
CODIPA	Comité Distrital de Productores Agropecuarios
CONPACCP	Confederación Nacional de Productores Agropecuarios de las cuencas cocaleras del Perú
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas.
ENACO	Empresa Nacional de Coca S.A.
FECMAVRAE	Federación de Comedores de Madres del Valle de los Ríos Apurímac y Ene
FEPAVRAE	Federación de Productores del Valle de los Ríos Apurímac y Ene
FONAFE	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
ICARD	Intranet de Coordinación Articulada y Descentralizada
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MINEDU	Ministerio de Educación
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINDEF	Ministerio de Defensa
MININTER	Ministerio del Interior
MINSA	Ministerio de Salud
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
MT CACAO	Mesa Técnica del Cacao
MT CAFÉ	Mesa Técnica del Café
NORVRAEM	Asociación de municipalidades del Norte del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro.
OARA	Organización de Ashánincas del Rio Apurímac.
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria.
VRAEM	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro

INTRODUCCIÓN

La coordinación intergubernamental se da en los distintos sectores del gobierno central y de las organizaciones sociales, desarrollándose también dentro del ámbito del VRAEM. Ello para lograr la mejora de la articulación multisectorial e intersectorial con los diferentes actores para tomar decisiones frente a las demandas propuestas desde los diferentes distritos que conforman el VRAEM.

El VRAEM es uno de los valles que se mantiene, aún en la actualidad, en la pobreza, además, presenta baja educación, no cuenta con acceso a salud, y se precisa un mejoramiento de las carreteras que facilite la entrada y salida del territorio, sobre todo, estando en un estado de emergencia. A ello, se suman otros problemas distintos como son el narcotráfico, la trata de personas y la prostitución. Se ha previsto que dichos factores han acarreado un problema público frente a las desavenencias que el Gobierno Central está teniendo con los actuales dirigentes del VRAEM, debido al no cumplimiento de compromisos ni seguimiento de los mismos, dejando de lado, ciertos acuerdos que han sido firmados desde hace más de 20 años, y los cuales no tienen respuesta, por la falta de coordinación y articulación dentro de los distritos del VRAEM hacia el Gobierno Central, y en donde las pugnas por el poder son cada vez más fuertes, no teniendo en cuenta el desarrollo ni progreso de las comunidades del VRAEM.

Cabe mencionar que el VRAEM que conocemos por los medios de comunicación es distinto al que perciben los habitantes de la zona, ya que existe una dejadez de las acciones del Estado hacia la voluntad de la sociedad civil que reclama algo más allá de las intervenciones militares. No obstante, estos reclamos no son atendidos en su totalidad o, en algunos casos, no responden a las necesidades reales de la población.

A partir de la información recopilada y del análisis realizado se encontraron siete causas del problema abordado, siendo estas: i) Insuficiente articulación intergubernamental entre actores; ii) El debilitamiento institucional de poderes; iii) Poca credibilidad de DEVIDA como ente articulador; iv) Cruce de funciones entre las secretarías de la PCM; v) Poca liderazgo en los gobiernos locales; vi) Escasa práctica de cultura de diálogo y participación de los actores; y, vii) La relación amical entre organizaciones y el narcotráfico. En general, no se está fomentando la efectiva participación de los actores ni estableciendo la colaboración entre los mismos, a pesar de la importancia de ello.

La metodología que se ha utilizado es de corte cualitativo. Se realizaron entrevistas a los diferentes actores que se encuentran directa o indirectamente vinculados al problema identificado. Algunos de ellos fueron el coordinador regional del SER de Ayacucho, recogiendo sus impresiones sobre la falta de coordinación entre los sectores y organizaciones sociales dentro del ámbito del VRAEM; así como, el jefe de Asesores del Gobierno Regional de Ayacucho, que fue una persona clave llevando una adecuada coordinación y articulación dentro de su ámbito regional.

Es por ello que se propone adecuar el proceso de la coordinación intergubernamental entre el gobierno central con las organizaciones que demandan problemas dentro de su ámbito territorial. Por tanto, este componente está inmerso en el ámbito político ya que la toma de decisiones es parte esencial de las autoridades, que tienen la facultad de proponer proyectos que busquen el desarrollo dentro del valle. Sin embargo, este tipo de problema público debe adoptar una perspectiva social hacia una mirada política, empezando por el trabajo administrativo que resulta ser primordial, para poder alcanzar proyectos que puedan desarrollar las zonas que están en el ámbito directo y de influencia en la zona del VRAEM.

Por tanto, es necesario tener un comité donde se pueda tomar decisiones que no afecten a las responsabilidades de los sectores dentro del Gobierno Central, manteniendo un engranaje ante una buena articulación proporcional con resultados favorables, con el seguimiento y cumplimiento de estos, y determinar que no haya duplicidad de funciones; por el contrario, se debe propiciar sinergias, racionalización de esfuerzos y recursos. El Comité de Coordinación Articulado para el trabajo del VRAEM permitirá el establecimiento de acuerdos o compromisos en coordinación con los sectores que se relacionen a los problemas del VRAEM.

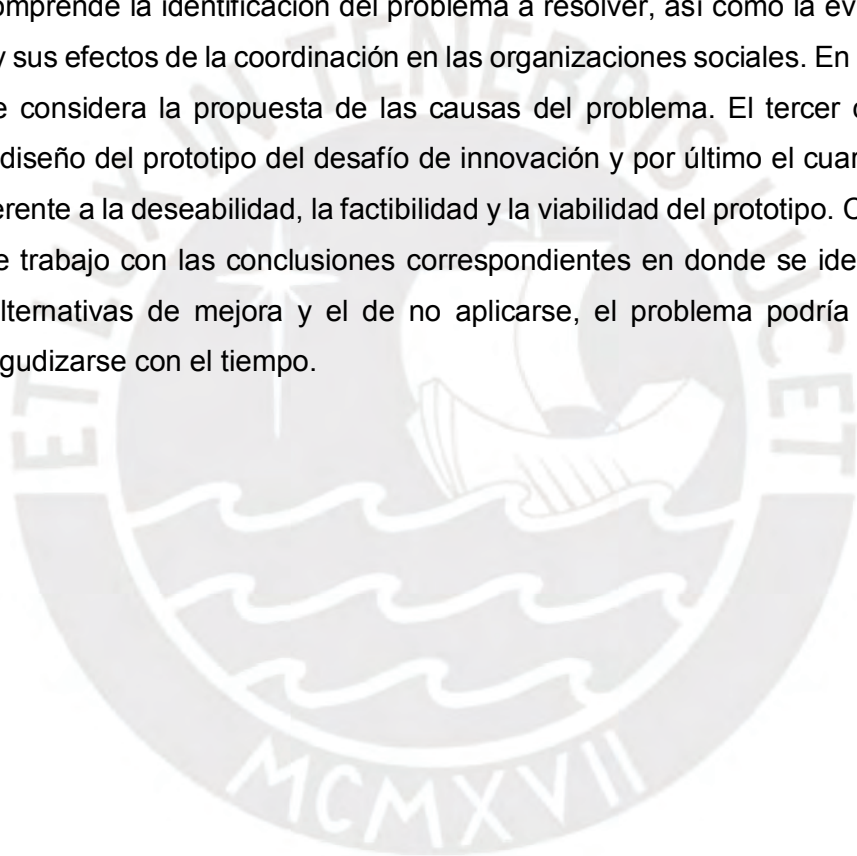
Por otro lado, la página de WEB, es una intranet, para aquellos que están enmarcados dentro del Grupo de Elite, llamándose ICARD, va tener un cambio en otras intranet sobre el seguimiento oportuno y consecutivo de resolución de una demanda o compromiso, y el manejo total de las reuniones, a las que pueden generar más de una reunión con la posibilidad de articularse coordinadamente entre las instituciones que ven dichos cambios y procesos, teniendo una base de datos de todo el Gobierno Central, así como inclusive de todas las organizaciones sociales en el Perú.

El Aplicativo COAR, que nada más el seguimiento de las reuniones y de las estadísticas diarias de resolución de las metas establecidas por el Grupo de Elite, a la cual, el trabajo es inmediato y en conjunto con todos los temas a los que se puedan

tratar, pero eso hay que sistematizar la información de manera oportuna y consecuente, no dejando de lado el proceso aleatorio de los cientos o miles de casos, para ello, debido a la importancia y celeridad del tema se tomaría como prioridades temáticas que puedan afectar a la funcionalidad del Estado.

Es indispensable que se piense actuar, por la falta coordinación que hay actualmente en los sectores y en las propias regiones, debido a que aún no se ha dado de manera correcta las relaciones tanto intersectoriales como intergubernamentales fuera y dentro de cada una de las instituciones, causando malestar en la población.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos y algunas conclusiones, el primer capítulo comprende la identificación del problema a resolver, así como la evidencia del problema y sus efectos de la coordinación en las organizaciones sociales. En el segundo capítulo se considera la propuesta de las causas del problema. El tercer capítulo se plantea el diseño del prototipo del desafío de innovación y por último el cuarto capítulo es con referente a la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad del prototipo. Culminando el presente trabajo con las conclusiones correspondientes en donde se identifican las posibles alternativas de mejora y el de no aplicarse, el problema podría persistir e inclusive agudizarse con el tiempo.



CAPÍTULO I

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

El problema del VRAEM reside en la poca coordinación entre el gobierno central y los sectores para atender las demandas establecidas de acuerdo con los compromisos firmados en actas producto de reuniones intersectoriales e intergubernamentales. Por tanto, la coordinación intergubernamental e intersectorial es muy importante dentro y fuera de los ámbitos que conforman los distritos de los gobiernos regionales de Ayacucho, Cusco, Junín, Apurímac y Huancavelica, pero no todos tienen las mismas prioridades ni las mismas demandas y así establecer una jerarquía en la entrada a la agenda política nacional.

El VRAEM desde hace décadas viene siendo perjudicado por la presencia del terrorismo y del narcotráfico. Este último ha direccionado a los pobladores a una actividad económica basada principalmente en el cultivo de la hoja de coca, convirtiéndose en el sustento para cubrir las necesidades básicas de alimentación, educación, comercio, transporte y salud.

La poca coordinación es un problema público ya que altera las relaciones intergubernamentales e intersectoriales con las organizaciones sociales y el Estado, que no han permitido en el tiempo solucionarlo. Este problema, ha hecho que los sectores trabajen como islas, dedicándose exclusivamente a sus actividades y objetivos como entidad, sin ver la necesidad de las personas dentro de un ámbito determinado. Por su parte, las organizaciones sociales exigen respuestas claras, soluciones inmediatas e idóneas, con la preparación oportuna para la discusión y solución de los problemas. En ese sentido, la reducida coordinación y articulación del gobierno central con los gobiernos locales, han dado a conocer que se trabaja temas de forma individual, no dando prioridad a soluciones claras sobre el sostenimiento y el desarrollo de esos distritos que conforman la zona del VRAEM.

1.2. Marco conceptual

El presente trabajo analiza las relaciones de coordinación de las instituciones, por lo que los conceptos claves para entender el desarrollo del mismo son: i) relaciones institucionales y ii) relaciones intergubernamentales.

1.2.1. Relaciones institucionales

Las relaciones institucionales son aquellas que se establecen entre instituciones u organizaciones, ya sean públicas o privadas, para llevar a cabo un proyecto común y con el objetivo de colaborar a corto, mediano y largo plazo. Cabe destacar que existe una visión restrictiva de lo que son las relaciones institucionales, entendidas como “aquellas relaciones que se establecen con las administraciones públicas, especialmente las políticas” (Riera, 2014).

Riera (2014) indica que las relaciones institucionales deben ser transversales a toda la organización, es decir, considerar todas las acciones y características de la misma. Algunos de los beneficios de desarrollar las relaciones institucionales en una organización son la legitimación de las políticas institucionales, el incremento del conocimiento sobre la institución, un mejor manejo frente a crisis, mayor fluidez dentro de la institución y con otras instituciones, así como mejora de la imagen pública.

1.2.2. Relaciones intergubernamentales

Son aquellas interacciones y articulaciones existentes “entre las diferentes instancias y niveles de gobierno, con el fin de diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias” (Ministerio de Educación, 2016). Los tipos de relaciones intergubernamentales:

- a) Las relaciones intergubernamentales de carácter vertical, que se dan entre los distintos niveles de gobierno como nacional-regional o regional-local.
- b) Las relaciones intergubernamentales de carácter horizontal, que se dan entre las instancias de un mismo nivel de gobierno como región-región o local- local. Estas relaciones pueden ser interinstitucionales cuando se realizan entre dos o más instancias de un mismo nivel y sector; intersectoriales cuando se realiza entre unidades del mismo nivel y diferentes sectores; multisectoriales cuando convoca además al sector privado y sociedad civil; y transectoriales, cuando el eje que convoca es un determinado tema transversal como nutrición escolar, consumo de drogas u otro (Ministerio de Educación, 2016).

En el marco de una organización basada en competencias compartidas, se considera la existencia de tres formas o principios de relaciones intergubernamentales: la coordinación, la cooperación y la colaboración.

- ✓ La colaboración, o apoyo mutuo, que se puede dar entre entes colaboradores, debido a que sus actuaciones no son intercambiables sino complementarias.

- ✓ La cooperación, se caracteriza por voluntariedad, donde los niveles de gobierno establecen acuerdos de acción independiente para optimizar resultados en el ejercicio conjunto de competencias.
- ✓ La coordinación de políticas puede entenderse como un proceso político y técnico a la vez, de carácter tanto analítico como instrumental, orientado al logro de coherencia y articulación de las políticas para favorecer el logro de objetivos estratégicos. Una de las definiciones actualmente concibe en la coordinación como un proceso a través del cual las políticas y programas gubernamentales se caracterizan por un mínimo de redundancia, incoherencia y vacíos. La coordinación es reconocida como un procedimiento que permite eliminar contradicciones o redundancias y a la vez desarrollar políticas integrales (Ministerio de Educación, 2016).

Martínez (2010) refiere sobre la coordinación o alineamiento entre los actores a aquella acción que requiere una eficiencia e integralidad mayor en la puesta en marcha de políticas públicas, la misma que va a asegurar la obtención de las metas planteadas. Así, en un contexto de ambientes diversos se genera la urgencia de que los actores intervinientes decidan y otorguen recursos a la incorporación de una política pública en las jurisdicciones particulares y pertinentes, ya sean sectoriales (Poder Ejecutivo) o territoriales (nacional, regional o local). La coordinación, por todo ello, se ha convertido en un aspecto de vital importancia ya sea en el ámbito académico o estatal, este último relacionado a los responsables de la implementación de políticas públicas, las mismas que se han estudiado profundamente recogiendo una serie de ópticas desde las cuales se puede analizar el rol cada vez más trascendental de la coordinación para la realización de políticas públicas eficientes.

Cabe mencionar que una noción grandemente aceptada de la coordinación es la que postula Peters (1998) citado en Martínez (2010) quien indica que esta involucra el estado en el que las diversas entidades sean privadas o públicas responsables de la creación y puesta en marcha de programas y políticas colaboren conjuntamente para la realización de acciones que tengan el mínimo de contradicción o poca coherencia. En ese sentido, una política o programa medianamente coordinado será aquel donde se evitan las duplicaciones y superposición de decisiones y se aminoren las inconsistencias. Asimismo, se deben cuidar las necesidades prioritarias con el objetivo de que estas mantengan la coherencia y cohesión y se reduzca el conflicto burocrático y político. El autor mencionado también cita a Painter (1981) quien enfatiza en los puntos de diferenciación entre coordinación administrativa y política. Entendiéndose

coordinación política como aquella que se orienta a los objetivos y no a los medios empleados en su obtención; de lado opuesto, está la coordinación administrativa, la cual refiere a una acción concreta del gobierno donde los intervinientes en el proceso deben dirigir sus esfuerzos a una misma dirección.

Por su parte Repetto (2010), señala que una gestión pública exitosa depende cómo se enfrenten los retos en términos de relaciones intergubernamentales e intersectoriales. El autor afirma que la coordinación es aquel procedimiento por el cual se genera sinergia entre acciones y recursos en un ámbito específico de la gestión a la vez que se construye un conjunto de reglas formales e informales para el juego mediante las cuales los intervinientes se ven motivados a cooperar pese a sus intereses particulares e ideologías.

No obstante, la coordinación intergubernamental se ha visto afectada por una serie de obstáculos. Al respecto, en un nivel organizativo existe una diferenciación estructural excesiva así como una inadecuada sectorialización. Existen, además, fracturas y segmentaciones de la organización, nuevos actores se presentan, modelos de gestión de baja interdependencia e interacción van a predominar, etc. Al identificar todos estos problemas, se aborda la idea de coordinar ya no solo como un tema operacional, sino como un problema de acción colectiva.

Cabe mencionar que la coordinación de recursos, comprendida como una asignación que parte del gobierno central, es distinta a la coordinación de actividades, propia del gobierno subnacional.

El fenómeno de la coordinación de las políticas públicas, es posible concebirlo como un proceso de múltiples dimensiones (político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal), y de diferentes alcances (macro, meso y micro), que involucra a diferentes actores y sectores, con el fin de articular esfuerzos y crear sinergias que favorecen el logro de objetivos estratégicos (Molina y Licha, 2005). Por ello, a fin de delimitar el concepto, en la presente investigación se entenderá por coordinación como un proceso político y técnico que se orienta a la coherencia y articulación, tanto horizontal como vertical, de las políticas públicas a fin de favorecer el logro de objetivos estratégicos (Garnier, 2000). (Chiroque, 2017)

Respecto a la provisión de bienes y servicios brindados por el Estado, se van a presentar hasta dos escenarios poco favorables cuando se requieran y no existan procesos de coordinación de política pública. Licha (2006) indica que estos son:

- Desarticulación-Fragmentación, esto se refiere a la formulación o implementación de políticas sin que se establezca o tome en cuenta la relación entre los actores, agencias y medidas de prevención lo que va a resultar en un abstracto donde será imposible determinar cómo convergen las partes. Esto es un problema dado que las políticas se vuelven conductas aisladas que van a perder sinergia, recursos y posibilidades de mejorar los servicios.
- Tecnoctratización-despolitización, esto se refiere a las coordinaciones meramente operativas caracterizadas por la falta de actuación que posibiliten que se inscriban en metas, planes u objetivos a largo plazo. De esta forma, queda reducido a un aspecto técnico en el que coordinar pierde el sentido, es decir, no se concretarán visiones entre los intervinientes con el fin de un accionar público integrado.

Asimismo, los problemas de organización tienen como consecuencia:

- Aminorar la eficacia y eficiencia de las entidades que forman parte del proceso
- Aumento de costos operativos
- Dificulta el uso productivo de los fondos públicos
- Reduce el fortalecimiento del sentido de pertenencia al ámbito público.

Aspectos que dificultan la coordinación:

Alcanzar el establecimiento de una mayor y mejor relación presenta una serie de elementos que obstaculizan dicho proceso, y pese a ser recurrentes, estos también se caracterizan por poderse prevenir. En ese sentido, se muestran dos factores reincidentes en la obstaculización de la coordinación.

El primero de ellos refiere a que los participantes o intervinientes provienen de lógicas institucionales distintas por lo que están orientados al individualismo, autosuficiencia y sus rutinas de trabajo se relacionan con sectores y, finalmente, sus orientaciones profesionales y cognitivas pertenecen a un campo específico de la gestión pública.

El segundo factor precisa que la coordinación se maneja en contextos ambiguos, inciertos, tensos y donde hay riñas de poder. En ese sentido, la coordinación se basa en la contingencia. Por ende, se requiere una búsqueda de equilibrio entre estrategias formales e informales.

- ✓ Calcular el grado de coordinación que sea necesario, ni más ni menos (establecer una pertinente especialización entre organizaciones).
- ✓ No permitir que los costos de la coordinación, entiéndase por estos: tiempo, dinero, apoyo político, esfuerzo, reglamentación, sean más que los beneficios potenciales.
- ✓ Fomentar que los actores comprometidos participen estableciendo una colaboración efectiva (es importante que se perciba que colaborar es necesario).

Para llevar a cabo una participación específica y real en la coordinación de políticas públicas estratégicas contando es necesario contar con dotaciones importantes de poder. En ese sentido, tener determinados medios significará que algunos actores plasmen sus intereses y concepciones del mundo en un plano concreto de las políticas y programas sociales (Repetto y Fernández, 2012).

Por tanto, para ser entendida la gestión de la gobernanza debe ser por la eficiencia de la toma de decisiones y la implementación de políticas que puedan desarrollar interacciones horizontales entre los niveles de gobierno, de la sociedad y privados. Ante ello, las relaciones de los sectores con el Grupo de trabajo para el desarrollo del VRAEM, ha causado ciertas redes, que no han podido resolver hasta el momento la problemática actual ante los pedidos específicos de un determinado ámbito.

1.3. Arquitectura del problema

La presencia estatal en la zona del VRAEM se evidencia principalmente a través de las diversas intervenciones militares organizadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Sin embargo, los intentos por establecer un diálogo directo con los otros sectores del gobierno central han sido ocasionales o nulos, en algunos casos. Los problemas que rodean esta zona cada vez se toman más críticos, entre ellos destacan el deficiente estado de la infraestructura hospitalaria y la baja calidad educativa.

La zona del VRAEM es muy poco conocida y aspira ser una región con autonomía política. El mito que la rodea la limita a un mundo de narcotraficantes, senderistas y militares; pero el VRAEM, en realidad, es mucho más que eso y está habitado por personas a quienes les pesa ese prejuicio. Incluirlos en las alternativas de solución no solo es necesario e indispensable. “Hasta ahora solo se les ha dado la espalda (y el fusil)”- indica el Sr. Manuel Antonio Monteagudo.

Por tanto, los gobiernos regionales deben de analizar la problemática y el desarrollo de los distritos que conforman el VRAEM, para que puedan intervenir de

manera articulada y prevenir conflictos sociales. En ese contexto, se requiere contar con el fortalecimiento de capacidades de manera que se pueda establecer una coordinación eficiente de acuerdo a las funciones de cada institución. Dicho engranaje no debe significar una duplicidad de funciones; por el contrario, se debe propiciar sinergias, racionalización de esfuerzos y recursos.

1.3.1. Características del VRAEM

Dentro del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, existen muchas demandas y ante ello, muchas dificultades sociales, dentro de ellas se encuentran:

a. Tráfico de Drogas

Maria Franco (s.f.) advierte que de no resultar efectivas las políticas antidrogas en países clave como Brasil, Bolivia y el Perú, estos se consolidarán como los principales proveedores de drogas en la región. Estas políticas deben ser de largo plazo y promover el desarrollo alternativo integral. Un escenario de este tipo dificultaría la situación en el VRAEM, ya que resulta ser un punto clave para el narcotráfico, ahora unido al terrorismo. Ello se evidenciaría a través de la construcción de caminos para la circulación de grupos narcoterroristas.

De acuerdo a un artículo de la Revista el Global, de Bolivia, en el año 2015, hicieron un reportaje con referente a las principales rutas que los traficantes de drogas emplean para llegar a su destino y así poder comercializar gran cantidad de drogas. Dentro de esas rutas, se encuentra el Perú, como uno de los primeros productores de hoja de coca. Esta característica ha ido en aumento debido a las zonas inhóspitas con poca accesibilidad para poder llegar a distritos, utilizando medios de transportes como avionetas, es por ello que actualmente se sigue dando estos tipos de traslados en la noche de algunas Regiones como Ayacucho y Cusco.

De acuerdo al diario Excelsior (2015) de Bolivia gran parte de la cocaína sale con destino hacia dicho país, pero con ayuda de soldados peruanos a quienes les pagan miles de dólares por vuelo:

Ocurre alrededor de cuatro veces por día, frente a los ojos de los militares: pequeñas avionetas aterrizan en pistas en la principal zona productora de cocaína del mundo, entregan bolsas de dinero, cargan más de 300 kilos de la droga y parten rumbo a Bolivia. Alrededor de la mitad de las exportaciones de cocaína del Perú han salido del País hacia el Este, a través de ese “puente aéreo”, por tanto, el Perú en el 2012 ha pasado a ser la primera productora mundial de la droga (Excelsior, 2015)

Otro aspecto por considerar, es que diversos representantes de EE. UU. han señalado que en el Perú abunda la corrupción, la plaga de los narco vuelos y esto se debería a la desidia de los militares, quienes controlan el VRAEM.

Maria Franco (s.f.) indica que “no se ha logrado la sustitución de cultivos”; por el contrario, se ha evidenciado un incremento de las hectáreas de coca ilícita en la ruta hacia el Cusco, así como hacia el Atalaya. Ambas zonas de gran importancia: una es territorio de Comunidades Nativas que han luchado contra grupos terroristas; mientras que la otra es una zona con gran biodiversidad.

El VRAEM, es una zona agreste, que falta mucho por explorar, para poder dar oportunidades de desarrollo a aquellos distritos que están en zona de emergencia por muchas situaciones, y ante la fuente que se tiene, es la mayor productora de cocaína.

b. La pobreza en el VRAEM

Si bien la información preparada por el INEI es un indicativo de la grave problemática socio económica en el VRAEM, resulta limitativo para el diseño de una estrategia de desarrollo integral y sostenible, territorializada y ad hoc a las condiciones del VRAEM.

Según el INEI, la pobreza en el VRAEM alcanza al 65% de su población, cifra que representa el doble del promedio nacional; mientras que la extrema pobreza llega al 26.6%, que viene a ser tres veces más que el promedio nacional. Como se puede apreciar los departamentos de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac, siguen siendo los más pobres del país. Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), tres distritos de la región Ayacucho se encuentran considerados como los de mayor incidencia de pobreza a nivel nacional. Los distritos cuya población aún viven en situación de pobreza y olvido de las autoridades son: los distritos de Pucacollpa en la provincia de Huanta, Sarhua en Víctor Fajardo y Huaya en la misma provincia del centro de Ayacucho.

El estudio señala que la incidencia de pobreza desde el año 2007 al 2013 se redujo en 1170 distritos a nivel nacional, 740 se mantuvieron en sus mismos rangos y en 40 distritos aumentó. Pero, en Ayacucho, los distritos mencionados aún no experimentan la bonanza económica del país y que repercute en la situación de sus pobladores. La pobreza existente en los diferentes distritos que conforman el VRAEM se constituye como un problema social que afecta de manera indirecta a toda la población que vive en dicha zona. Se puede rescatar del INEI, algunas estadísticas en forma global y general de la pobreza en las provincias de la zona del VRAEM, que afecta

y sigue afectando a la población, por la falta de acceso, vías, y traslados de un lugar a otro de sus cultivos.

c. El agua en el VRAEM

Es uno de los elementos más importantes en la vida de las personas, sin embargo, muchos de los distritos del VRAEM sufren actualmente por falta de este recurso natural, más aún los que están más cerca del Río Apurímac, Ene y Mantaro, porque no todos cuentan con procesadoras para purificar el agua, y viven de las aguas cernidas, haciendo que la población que viene de afuera se pueda contagiar de enfermedades sino está vacunado. Así, falta mucho por hacer en este aspecto, sobre todo cuando llega la sequía, afectando innumerablemente a los pobladores que tienen sus tierras llenas de cosechas, todo ello refleja la falta trabajo por hacer con cada gobierno regional de la zona del VRAEM.

d. Política social de los gobiernos locales del VRAEM

Los gobiernos locales que pertenecen al VRAEM, son las entidades públicas más cercanas a la población urbana y rural, siendo para estos últimos, la única instancia. Un ejemplo de ello,

Son las contiendas electorales municipales, los conflictos en torno de la alcaldía, las prácticas de gobierno positivas o negativas de las autoridades municipales y la evaluación de las estrategias políticas en curso son altamente relevantes. Quienes fueron elegidos alcaldes y regidores, y quienes quedaron en la contienda, son conocidos; las personas tienen referentes directos sobre ellos. Los productos de una buena o mala gestión son directamente apreciados por la población. De esta manera, muchas de las imágenes sobre lo político y sus actores se forjan, en los pueblos y ciudades pequeñas, en torno de los municipios (Remy, 2005).

Esto sucede también en la zona del VRAEM debido a la falta de relacionamiento entre el gobierno central y los gobiernos locales.

El gobierno actual ha tomado la decisión política de superar las condiciones del VRAEM¹. Esta decisión no alcanza solamente al campo militar, sino la orientación que

¹ Cabe mencionar que estas decisiones no son las primeras, gobiernos anteriores también intentaron priorizar y atender este problema pero con diferentes estrategias. Según Soberón, especialista en temas de narcotráfico en Tycho Janampa, “los cinco años del presidente García reflejan una ausencia de voluntad política para el VRAE ya que se entendió al Plan VRAE como un instrumento policial y militar. No fortaleció la acción del Estado, sino la limitó a algunas obras de infraestructura que no tienen ninguna relevancia. Lo que no ha habido es la participación ciudadana,

se viene dando es la de buscar el desarrollo de este espacio e incorporarlo a la economía nacional. Se ha encargado al ejercito el tema de pacificación de la zona, con apoyo de la policía teniendo una estrategia y recursos financieros para las acciones a realizar y que deberán acompañan al desarrollo del ámbito que ha iniciado el Ejecutivo para promover el desarrollo económico-productivo y social del VRAEM, lo que conduciría a la posible disminución de la producción de la hoja de coca y de su transformación en cocaína.

La Constitución Política del Perú establece que la descentralización es gradual e irreversible. En una primera instancia se creó el Consejo Nacional de Descentralización, el cual fue desaparecido por el gobierno aprista, para llevar las funciones hacia una Secretaría de Descentralización; en tanto, cada día permitió que el Ministerio de Economía se convierte en un superministerio. El modelo de descentralización consideró transferir aquellas actividades como salud y educación y otros, que implicó dimensionar en problemas sociales y económicos a las regiones; sin embargo, pese a ello, los recursos fueron limitados e incluso recortados. La descentralización fiscal, quedó pendiente de efectivizarse y ahora nadie habla o dice algo sobre el particular. Los ministerios para gestionar recursos en los territorios o los siguen manejando directamente o crearon organismos públicos descentralizados y de esa manera, lo que debería realizar los gobiernos regionales y locales, lo realiza de manera directa estas instancias, muchas veces duplicando las intervenciones y tantas y tantas veces obviando el real poder de gobernadores regionales y de alcaldes provinciales y distritales.

Un caso específico y que grafica de manera integral esa relación asimétrica, es lo realizado con el Distrito de Rio Tambo. La mayor parte de los recursos los manejó el PSI desde Lima, llegado el evento, simplemente el agua superó el cauce e inundó diversas poblaciones. Las principales responsabilidades de inmediato fueron dirigidas hacia el gobierno regional y esta instancia anduvo avocada en aclarar que el dinero no era parte de su presupuesto, por tanto, dicho distrito quedo inmersa entre el lodo del huaico, y más de 25 familias damnificadas, tuvieron que trasladar todo el distrito a otros terrenos, para que no se vieran afectados. Otro muy común tiene que ver con la función que cumplen los funcionarios en el Ministerio de Vivienda y Construcción. Esta instancia otorga dinero para proyectos de agua potable en diversas provincias y distritos. Los alcaldes y sus representantes viajan directamente hacia Lima, para conseguir recursos

transparencia, lucha contra la corrupción, reinstalación de las mesas de diálogo con los productores agrarios (que se promovió en años anteriores) como espacio de interlocución permanente, y visión a largo plazo”.

y muchas veces reciben estos recursos con compromisos debajo de la mesa. Existen miles de testimonios en este sentido. En términos más entendibles, los mayores niveles de corrupción en desmedro de los departamentos, provincias y distritos se encuentran en los funcionarios de los ministerios, que con gran discrecionalidad manejan presupuestos que deberían corresponder a los gobiernos regionales y locales (La República, 2017).

En realidad, la actitud de centralización del Estado peruano no es únicamente de quienes ejercen el poder desde Lima; también existe una actitud cabizbaja y sumisa de los líderes regionales que la permiten. Son pocos los gobernadores regionales y alcaldes provinciales y distritales que tienen una idea clara de cómo debe organizarse el Estado peruano y que defienden el fuero que bajo esta lógica poco a poco se irá desandando todo lo avanzado.

1.3.2. Coordinación Intergubernamental del VRAEM

La coordinación intergubernamental en el VRAEM involucra distintos niveles de gobierno: gobiernos regionales, provinciales y locales. Se incluye a todos estos para que tengan claro la necesidad que viene afrontando dicho Valle, y ante ello, se pueda hacer proyectos que conlleven al desarrollo de los distritos que actualmente conforman los ríos Apurímac, ene y Mantaro. No obstante, las relaciones son de acuerdo a las demandas que afectan a la población; sin embargo, no todas se han podido solucionar, sino, más bien, se han subsanado a través de reuniones de seguimiento de los compromisos de las partes. Con nuevos actores las demandas cambian y los proyectos avanzados se detienen ya que no son prioridad para las organizaciones sociales de la zona. Por tanto, es menester saber cómo están actuando los actores, las políticas de intervención en que consisten, y como ellos se puedan relacionar para que no queden vacíos los objetivos de cada nivel de gobierno.

Si bien es cierto, con cada cambio de autoridades, las relaciones institucionales, muchas veces, quedan nulas. Ello implica que los actores reinician la relación con los encargados de la toma de decisiones para conseguir solución a su demanda. Sin embargo, no todos acceden por las diferencias que mantienen con funcionarios de otros niveles de gobierno, o porque tienen objetivos distintos. El VRAEM está conformado por 69 distritos, de las cuales 31 son de intervención directa y 38 son de influencia. Frente a ello, el gobierno central ha hecho que los gobiernos locales trabajen como islas, a pesar de que la gran mayoría se encuentran agrupadas en mancomunidades. Algunas de estas últimas son el AMUVRAEM y el NORVRAEM, que solo ha trabajado como

tramitador de proyectos, mas no para solucionar su problemática frente al gobierno central.

En esa perspectiva, y ante las múltiples demandas que se dado durante mucho tiempo, y para contrarrestar ese efecto, el gobierno central creó la Comisión para el desarrollo del VRAEM (CODEVRAEM). En un primer momento, esta comisión aceptaba todo tipo de demanda, las absolvía y transmitía su respuesta mediante correo electrónico. Algunos de sus resultados fueron la mejora de las carreteras, proyectos en los sectores de producción, salud, educación, entre otros. Asimismo, se contaba con un equipo articulador que establecía relaciones con representantes de los gobiernos locales y regionales, así como con las organizaciones sociales de base, llegando a acuerdos y compromisos recogidos en las diferentes mesas que llevaban a cabo.

La CODEVRAEM se desarticuló pasando a DEVIDA la coordinación total del VRAEM, y por ende, como representante del gobierno central frente al VRAEM. Actualmente, se vienen realizando campañas multisectoriales, proyectos productivos, entre otros. Sin embargo, hay demandas que siguen pendientes y sin ningún tipo de seguimiento oportuno tanto para las organizaciones como para los diferentes niveles de gobierno.

1.3.3. Coordinación intersectorial entorno del VRAEM

La coordinación intersectorial agrupa a distintos sectores del Estado, para que pueda resolver las diferentes demandas que tiene el VRAEM. A pesar que las relaciones se han trabajado en mesas multisectoriales y de allí, se ha realizado seguimiento de cada compromiso, los resultados no han sido idóneos para algunos sectores, que por la amplia funcionalidad y de atender a todo el Perú, no veían prioritario el tema del VRAEM, muy a pesar que el gobierno sacó un Decreto Supremo N°074-2012-PCM, declarando como prioridad nacional el desarrollo económico, social y la pacificación de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro. Asimismo, en diciembre de 2016 se crea la Comisión especial multipartidaria del VRAEM, la cual otorga un espacio de diálogo donde se puedan escuchar las demandas y propuestas de la sociedad civil, e instituciones públicas y privadas con respecto al desarrollo y la pacificación de la zona; para, así, generar propuestas legislativas para las diferentes regiones que conforman el VRAEM. Esta comisión se convirtió en un articulador para que los gobiernos locales y organizaciones pudieran entablar una relación directa con cada sector que ellos demandaban capacidad en resolver sus demandas sociales.

Ante ello, se ha llegado al punto de un trabajo articulado, y que cada sector que tiene una función tan igual como la otra pudiera absolver cualquier compromiso que este dentro de la política de Estado y también dentro de sus priorizaciones. A pesar de que algunos sectores le han asignado mayor importancia al trabajo articulado con los distritos del VRAEM, como es el caso del Ministerio de Transportes que cumplió con todos sus compromisos con las organizaciones sociales, no se llega a todo el público objetivo que demanda la propia población. En el sector salud, las deficiencias se hacen notar, sobre todo lo relacionado al presupuesto, que no alcanza para la contratación de especialistas idóneos.

Por otro lado, en el sector energía, se viene realizando un trabajo constante pero lento debido a que los actores no trabajan de la misma manera. Con el sector agricultura, se han cubierto algunos aspectos de la demanda; sin embargo, aún quedan varios puntos por cubrir. Con el MININTER y Defensa, no hubo relación directa, y mucho menos el involucramiento de coordinación, indicando que las demandas no están a su alcance, ni están en su competencia. Por último con la PCM, la articulación no ha sido tan fructífera como en años anteriores, dejando mesas sin resolver, demandas sin ningún tipo de seguimiento, lo que ha acarreado una lucha de poder entre los gobiernos locales para ver que demandas se priorizan.

Por tanto, las organizaciones sociales, ya no tiene el mismo ahínco y esfuerzo para hacer el seguimiento de las demandas e inclusive para poder reclamar sus derechos como persona dentro de un Estado de Emergencia, que no ha cambiado durante años, y que hasta el momento sigue el tema del narcotráfico, con el cultivo indiscriminado de la hoja de coca, un relacionamiento que cada día es más fuerte que los propios sectores del poder ejecutivo quienes trabajan en la zona, y lo único que hacen es cumplir con sus funciones.

1.4. Marco institucional y normativo relacionado al problema

Mediante Resolución Ministerial N° 0475-2014-MINAGRI, se formalizó el grupo de trabajo de naturaleza temporal denominado “Mesa de Trabajo para la Ejecución del Programa de Reconversión Productiva – PRP en el VRAEM”, presidida por el Ministerio de Agricultura y Riego. Su objetivo se orientaba en coordinar acciones y actividades entre las instancias del Gobierno Nacional, sector privado y organizaciones sociales que permitan impulsar la Reconversión Productiva.

Por Resolución Ministerial N°0363-2015-MINAGRI, vio por conveniente continuar con las actividades del Grupo de Trabajo de naturaleza temporal denominado

“Mesa de trabajo para la ejecución del programa de Reconversión Productiva _RPR en el VRAEM”, por tanto, se amplió hasta octubre del 2015.

Por Resolución Ministerial N°0558-2015-MINAGRI, amplio el trabajo del Grupo de Trabajo de naturaleza temporal denominado “Mesa de trabajo para la ejecución del programa de - Reconversión Productiva _RPR en el VRAEM, hasta enero del 2016.

Por resolución Ministerial N°071-2016-MINAGRI, prorrogan con efectividad anticipada al 11 de enero y hasta el 31 de marzo del 2016 el Grupo de Trabajo de naturaleza temporal denominado “Mesa de trabajo para la ejecución del programa de Reconversión Productiva _RPR en el VRAEM”, formalizado mediante el artículo 1 de la Resolución Ministerial N°0475-2014-MINAGRI.

En el acta del 30 de marzo del 2016, se ratifica las matrices de acuerdos y compromisos en el marco de la RM N° 0475-2014-MINAGRI y se conforma el Comité de Seguimiento conformado de siguiente manera: representantes de MINAGRI, CODEVRAEM, MIDIS, MINAM, ENACO, MTC, MINEDU, MINSALUD, DEVIDA y 08 representantes de las organizaciones sociales de base (FEPAVRAE, AMUVRAE, CONPACCP, CADVRAE, FECMAVRAE, OARA, MT CACAO, MT CAFÉ).

En el acta del 25 de abril del 2016, se instala el Comité de Seguimiento denominado “Comité de Seguimiento para el Desarrollo del VRAEM”.

Con la Resolución Ministerial N°099-2016/PCM del 18 de mayo, se formaliza el "Grupo de Trabajo encargado de realizar acciones para el desarrollo del VRAEM" dependiente de la PCM, conformado por 8 organizaciones sociales de base del VRAEM, 8 instituciones públicas y la empresa ENACO.

En el acta del 24 de noviembre del 2016 se retomó el diálogo con las organizaciones sociales de base del VRAEM, frente a lo cual, las instituciones del Poder Ejecutivo informaron los avances realizados para la implementación de la matriz de propuestas suscritas el pasado 30 de marzo del 2016.

Ese mismo año se conformó el “Grupo de Trabajo: encargado de realizar acciones para el desarrollo del VRAEM”, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, donde realizarían acciones de coordinación para el cumplimiento de los acuerdos que se derivan del Acta de Formalización de acuerdos de la Mesa de Trabajo,

(acta del 30.03.16). Las funciones del Grupo de trabajo son coordinar y gestionar con las entidades públicas el cumplimiento de los acuerdos que se derivan del acta de formalización de acuerdos del grupo de trabajo para la implementación del Programa de Reconversión Productiva en el VRAEM. (Acta del 30.03.16) Así como, informar de forma trimestral sobre el cumplimiento de los acuerdos suscritos el pasado 30.03.16, y desarrollar otras acciones en el cumplimiento de su objetivo.

De los integrantes:

- Preside: Presidencia del Consejo de Ministros
- Secretaria Técnica: La Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad – PCM

Estará a cargo de coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Grupo de Trabajo, que tendrá una vigencia de 12 meses contados a partir del siguiente día de instalación.

En el acta del 06 de enero del 2017, en el auditorio Municipal de Kimbiri - Distrito de Kimbiri, provincia de la Convención – Cusco, bajo la presidencia del Ministro de Agricultura y Riego y la asistencia de los miembros del “Grupo de Trabajo encargado de Realizar las Acciones Para el Desarrollo del VRAEM”, se da por instalado el espacio de diálogo en el marco de la Resolución Ministerial N° 099-2016-PCM.

Por Resolución Ministerial N°180-2017-PCM, que modifica a la R.M. N°099-2016-PCM, en sus artículos 4, de los integrantes quien presidirá un representante del Viceministerio de Gobernanza Territorial de la PCM, y en su artículo 6, donde la Secretaria Técnica lo tendrá la Secretaria de Gestión Social y Dialogo de la PCM.

Durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo del 2017, se han desarrollado reuniones trabajo en la zona de VRAEM con la presencia de los diferentes sectores del Estado y las organizaciones sociales de base.

En acta del 07 de julio de 2017, se reúnen los representantes de las Asociaciones y Federaciones del Valle del río Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM y representantes de los diferentes sectores del Poder Ejecutivo a fin de abordar la plataforma de demandas del VRAEM, acordándose:

- a. Modificar la Resolución Ministerial N°099-2016-PCM, respecto de la Presidencia del “Grupo de Trabajo encargado de realizar las Acciones del VRAEM”, la que será asumida por el Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

- b. Programar la siguiente reunión para el 18 de julio de 2017 e incorporar a un representante del Comité Distrital de Productores Agropecuarios – CODIPA.
- c. Abordar como primer punto de la agenda, la revisión y evaluación de los procedimientos de inscripción, empadronamiento y catastro de los productores agropecuarios del VRAEM que tienen cultivo de hoja de coca.

En cumplimiento de los acuerdos, la Presidencia del Consejo de Ministros emite la Resolución Ministerial N°180-2017-PCM, que modifica el artículo 1 de la Resolución Ministerial N° 099-2016-PCM y dispone que, el Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros presida el Grupo de Trabajo e incorpora a un representante del Comité Distrital de Productores Agropecuarios – CODIPA.

El 18 de julio de 2017, en las instalaciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, se reunieron el Viceministro de Gobernanza Territorial – PCM, representantes del Ejecutivo acreditados (Ministerio de Agricultura y Riego, CODEVRAEM, ENACO, DEVIDA) e invitados (Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y FONAFE), las organizaciones sociales del VRAEM, Congresistas de la República, Gobernador Regional de Ayacucho, Gobernador Regional de Huancavelica, y representante de la Defensoría del Pueblo. En dicha reunión se acordó la actualización del padrón, que será realizada por ENACO, conforme a la legislación vigente.

El 25 de agosto de 2017, en las instalaciones de SENASA-MINAGRI se desarrolla la reunión con la presencia de representantes del Poder Ejecutivo (MINAGRI, MINDEF, DEVIDA - CODEVRAEM), Gobernador Regional de Ayacucho, empresa ENACO y las organizaciones sociales del VRAEM (FEPAVRAE, AMUVRAE, CONPACCP, CAD VRAE, FECMAVRAE, MT Café, y CODIPAs) acordando: DEVIDA se encargará de los trabajos del catastro, en coordinación con el Viceministerio de Gobernanza Territorial, IGN, los Gobiernos Regionales que tienen incidencia en el VRAEM, los Gobiernos Locales y la asistencia técnica del MINAGRI.

Siendo los antecedentes resaltantes del Grupo de trabajo, generando expectativas por parte de las Organizaciones, los alcaldes de los diferentes distritos del VRAEM.

Tabla 1. Proceso del Grupo de Trabajo para el Desarrollo del VRAEM

Nº	SUBMESAS TEMÁTICAS	FECHA	LUGAR	RESULTADOS	OBSERVACIONES
1	Hoja de Coca	23.01.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Se reprogramo sin fecha alguna.	No asistieron los funcionarios responsables de los puntos a tratar de las demandas de las organizaciones sociales del VRAE.
		28.04.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Programado para dicha fecha.	A solicitud de las organizaciones y la predisposición del MINAGRI del 17.03.2017.
2	Salud	26.01.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Se reprogramo para el 20.02.2017	Pedido del Ministerio de Salud.
		20.02.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Se reprogramo para el 23.03.2017	El Ministerio de Salud, no ha tenido avances sobre las demandas plasmadas en la Matriz y el trabajo coordinado con las DIREAS de las diferentes regiones.
		23.03.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención	Se reprogramo para el 20.04.2017	Pedido del Ministerio de Salud, debido a los diferentes huaycos que están dándose en todo el Perú.
		20.04.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención		
3	Seguridad	01.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención	No se dio y no hay reprogramación sobre este tema.	
		28.04.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Programado para dicha fecha.	A solicitud de las organizaciones y la predisposición del MINAGRI del 17.03.2017.
4	Educación	06.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención	No cumplió con el tenor de dar respuestas de avances a las demandas.	Las organizaciones del VRAE indicaron que el MINEDU debería de tener una reunión técnica que se quedó para el 17.02.2017 y que la próxima reunión seria para el 24.02.2017.
		24.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención	Se reprogramo para el 03.03.2017	Pedido del MINEDU, por inconvenientes administrativos.
		03.03.2017	Auditorio de la Municipalidad de Kimbiri - La Convención	La Mesa temática acuerda que existe la necesidad de creación de un COAR en el VRAE y que priorizaran las demandas de las plazas administrativas y docentes que han sido informadas por las UGELs a las DREs del ámbito del VRAE para su canalización ante el MINEDU.	Se realizará la III reunión en Ayacucho el 21 y 22 de marzo.
		22.03.2017	Auditorio del Gobierno Regional de Ayacucho.	La Mesa temática acuerda llevarla a Lima, para que se pueda dar claridad a los 13 puntos dados en las demandas de las organizaciones sociales de base.	Se realizará la VI reunión en Lima, para la primera semana se Mayo.
5	Transportes y Comunicaciones	10.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Ayna - San Francisco	Satisfacción por parte de las Organizaciones Sociales del VRAE, de acuerdo a la Temática de las demandas plasmadas en la Matriz (Mayor Avance).	Se realizará la II reunión en la ciudad de Lima el 28.02.2017
		28.02.2017	Sala Valer - PCM Lima	Los Gobiernos Regionales de Ayacucho, Cusco y Junín, deben de dar cuentas de los pedidos planteados por	Se realizará la III reunión en Ayacucho el 21 y 22 de marzo.

				las organizaciones sociales del VRAE, con la dirección del MTC.	
		21.03.2017	Auditorio del Gobierno Regional de Ayacucho.	Los avances de la matriz, han sido idóneos para el Gobierno Regional de Ayacucho y Junín. Se acordó la reunión de transporte en el GORE Cusco para el 25.04.2017.	
6	Energía	10.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Ayna - San Francisco	Primer trabajo de sustento sobre la electrificación de la zona rural en el VRAE.	Las organizaciones enviarán el documento de la zonificación de los diferentes distritos del VRAE al MINEM.
		24.03.2017	Ministerio de Energía y Minas en Lima	Se reprogramó para el 10.04.2017.	
		10.04.2017	Ministerio de Energía y Minas en Lima	De acuerdo al envío del documento y la disponibilidad del trabajo del MINEM.	
7	Agricultura y Ambiente y Comunidades Nativas	16.02.2017	CRIAS en PICHARI - La convención	Se reprogramó sin fecha alguna.	El 03.03.2017, de parte del MINAGRI, indicó la reprogramación de la Mesa para el 17.03.2017.
		17.03.2017	Auditorio de la Municipalidad de Pichari - La Convención	Los avances de seguimiento y monitoreo de la matriz por las entidades descentralizadas del MINAGRI, y la incorporación al ámbito del VRAEM dentro del programa de titulación y registro de la Propiedad Rural a través del programa PROYECTO PTRT3.	Se realizará la II reunión para el 18.05.2017.
		18.05.2017	Auditorio de la Municipalidad de Pichari - La Convención	Programado para dicha fecha.	A solicitud de las organizaciones y la predisposición del MINAGRI del 17.03.2017.
8	Programas Sociales	23.02.2017	Auditorio de la Municipalidad de Sivia - Huanta	Las organizaciones sociales de base accedieron a reunirse con altos funcionarios del MIDIS en Lima, para que se pueda plantear de una manera correcta el ámbito del VRAE.	Se realizará la II reunión para el 15.03.2017 en MIDIS Lima.
		15.03.2017	Auditorio del Ministerio de Inclusión Social	MIDIS se ha comprometido en seguir apoyando a las madres cuidadoras de CUNA MÁS.	No hay próxima reunión.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

Para saber un poco más sobre la coordinación, se debe de analizar el comportamiento que el Estado causa dentro de cada institución e inclusive las malas decisiones pueden afectar a las relaciones de uno u de otro sector, sin ni siquiera mediar el proceso de adecuación a un dialogo establecido para poder atacar el problema que en este caso va con la articulación y las diferencias entre mandos.

La coordinación en el Perú es muy baja, incluso entre los poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), organizaciones políticas y sociales, que no permiten a un dialogo adecuado para poder solucionar demandas que son de competencia del sector. Por tanto, podemos indicar que la coordinación se da interna y externamente de las decisiones políticas que el Estado apertura y da a conocer e inclusive no se fortalece del sinceramiento de demandas inconclusas y no resueltas por gestiones anteriores, comprometiendo el trabajo conjunto de aquellas instituciones involucradas.

La estructura intergubernamental que las instituciones del Estado han adoptado para desarrollar diferentes actividades a que puedan resolver demandas asumiendo el desafío de un trabajo coordinado, debiendo conocer la problemática del territorio, y que puedan afrontar adecuadamente metas que puedan solucionar compromisos con capacidad de liderazgo.

En la coordinación, descentralizar supone un aumento de complejidad para la gestión estatal y ello se relaciona con las relaciones dentro del gobierno, las mismas que se caracterizan por ser administrativas, económicas y políticas. Por ello, Repetto y Fernández (2012) aseguran que todos los problemas públicos ameritan respuestas estatales. Al respecto, puede que en casos específicos sea suficiente con la intervención generada, gestionada o implementada desde niveles territoriales ya sea local, provincial o nacional o de parte de sectores específicos del gobierno, es decir ministerios o similares. Cada vez más hay un mayor creciente en el número de problemas que los gobiernos regionales solo pueden resolver si articulan intereses y recursos propios. En este contexto, la coordinación emerge como un mecanismo de enorme importancia para lograr la integralidad, y eso depende del esfuerzo que se haga de las articulaciones o las redes que forman para el beneficio de la sociedad e inclusive de mancomunidades municipales.

Pero, la coordinación no se practica de forma idónea en el Perú, acarreado serios problemas, en las carencias de información e inclusive en enfrentamientos entre sectores, sin mediar que la solución sea por toma de decisiones del poder político, y que la descoordinación hace que el protagonismo sea de algunos, no analizando la realidad de las diferentes consecuencias que pueda suscitar en el tiempo. Teniendo en cuenta que la coordinación intergubernamental, sola es de unos pocos, y que no está orientado como debería en cualquier sector del Estado, por tanto, pueda pasarse de las normas, e inclusive, saltar de aquellos que lograr establecer parámetros y cumplir las políticas del Estado.

Como se indicó, párrafos arriba, hay factores que hacen que la coordinación sea algunas veces adecuada y otras veces inadecuada, en ese sentido:

- a. Los actores participantes provienen de lógicas organizacionales diversas orientándose al individualismo y trabajo dividido por lo que su pensamiento laboral está asociado a sectores y sus orientaciones pertenecen a un sector específico de la gestión pública.
- b. Suele presentarse la coordinación en contextos inciertos, ambiguos, caracterizados por la tensión y las riñas por poder.

Se entiende por coordinación negativa aquella carencia, precisamente, de coordinación así como al trabajo diferenciado y especializado sin estar superpuesto. En ese sentido, se sabe que las entidades suelen trabajar independientemente, evitando inserciones. Así, no se realizan inversiones ni de recursos ni de tiempo en relacionamiento. Cabe mencionar que la diferencia de este tipo de coordinación es que su forma sustancial no se ve alterada ni tampoco en cuanto al diseño de la política o contenido. Esta es una visión que refleja la horizontalidad estatal donde se aminoran las yuxtaposiciones y lo repetitivo no obstante, no hay un avance hacia el abordaje integral de los problemas públicos (Repetto y Fernández, 2012).

Jordana (2003) en tanto, explica que la fragmentación de responsabilidades entre niveles de gobierno es frecuente y dado lo complejo de la intervención pública sucede que no basta con una norma formal que distribuya las tareas: La repartición de responsabilidades entre niveles de gobierno es una tarea compleja, no solo técnica, sino con múltiples implicancias políticas. El costo de negociar, así, introduce nuevamente la cuestión de la coordinación y hace de la observación una necesidad para comprender el intercambio y la intermediación de intereses. De tal forma que se presenta una gran variedad de causas del porqué la coordinación no fluye de forma adecuada en las

instituciones del Estado y menos con las organizaciones sociales, y que a continuación se detallan:

1. Duplicidad de funciones y competencias entre sectores.
2. Celos profesionales e intereses políticos para la toma de decisiones.
3. Escasa práctica y cultura de diálogo y participación.
4. Intervenciones en el territorio escasas y de difícil adaptación por los actores.
5. Deficientes prioridades en el manejo de solución de demandas.
6. Desigual capacidad institucional entre los distintos sectores.
7. Desconfianza de los actores.
8. Déficit de profesionales idóneos en la apertura al diálogo.
9. Poca resolución de demandas.
10. Poca articulación intergubernamental entre actores
11. Coordinación negativa
12. Reducida relación con organizaciones sociales
13. Deficiente uso de la información.
14. Cambios constantes de funcionarios.
15. Debilitamiento institucional de poder.
16. Altos incrementos de costos operativos sin resultados.
17. Volatilidad de intereses de funcionarios incapaces de coordinar.
18. Alta ineficiencia del trabajo por actores políticos.
19. Escenarios llenos de ambigüedad, incertidumbres, tensiones y disputas de poder.
20. La relación entre las organizaciones y el narcotráfico FEPAVRAEM
21. DEVIDA, Articulación. Campañas multisectoriales, para la foto. CODEVRAEM su subsumió en DEVIDA.
22. LA PCM. La secretaria de coordinación y de descentralización. Oficina de diálogo.
23. Dirigencia Municipal falta de liderazgo.

Eso hace pensar que para poder dar una sistematización de lo pronunciado y descrito es idónea adecuarlo hasta siete causas que son de vital importancia, y que la coordinación no es idónea en los ámbitos más problemáticos del estado:

- Poca articulación intergubernamental entre actores
- Debilitamiento institucional de poderes por el narcotráfico.
- Escasa práctica de cultura de diálogo y participación.
- La relación entre las organizaciones y el narcotráfico FEPAVRAEM

- DEVIDA, Articulación. Campañas multisectoriales, para la foto. CODEVRAEM su subsumió en DEVIDA.
- La PCM. La secretaria de coordinación y de descentralización. Oficina de dialogo.
- Dirigencia municipal falta de liderazgo.

Dichas causas obedecen a diferentes factores, y uno de ellos es al no dialogo que existe dentro de las organizaciones, de los sectores e inclusive en el Estado Nacional; por tanto, la importancia de la coordinación es fundamental para poder atacar a aquellos problemas que afectan de manera raudal al Perú, y eso es con la participación de todos nosotros como personas que podamos dar algún tipo de sistema al proceso de articulación adecuada.

2.2. Causas del Problema

Las causas del problema son por múltiples factores, entre ellas las demandas de los gobiernos locales que conforman el VRAEM, pidiendo cada vez reuniones de trabajo sin resultados inmediatos, por la falta de interés en la zona, que ha conllevado a diferencias de relaciones de los distintos niveles de gobierno, como de las organizaciones y de los sectores.

Causas Intergubernamentales

2.2.1. Causa 1: Insuficiente articulación intergubernamental entre actores

El VRAEM ha venido enfrentando serias deficiencias respecto a la poca articulación, a pesar del esfuerzo de algunos sectores, a la fecha no se ha resuelto el problema toda vez que se ha podido evidenciar que las coordinaciones son más descoordinaciones tanto entre sectores como entre los gobiernos subnacionales. Si bien es cierto, hay asuntos que se pueden resolver por decisiones políticas pero hay otros, que por perfiles técnicos deben de ser evaluados y eso hace que las discrepancias de actores sean difíciles e inclusive el trabajo en islas sean las más adecuadas posibles, por tanto solo caben resolver algún tipo de problemática siempre y cuando el poder político este dentro de las funcionalidades de cada uno de los sectores estatales, pero lo intergubernamental y de lo que uno pueda manejar dentro y fuera de los procedimientos no es otra cosa del armando de estrategias.

Por tanto, se tiene que evaluar, del porque no coordinar de manera idónea con todas las organizaciones que representan a la población y dejar los estereotipos que tienen el estado para que puedan amoldar en el manejo de sus objetivos sobre las prioridades, y de las cuales, el desgaste de las reuniones es consecuentes, tratando de

debilitar el pedido de compromisos, surgiendo posibles conflictos, que no se ve, pero que perjudica a los gobiernos subnacionales.

Verificando información con referente a la Secretaria de coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros, cabe notar, que para ellos, es más bien la articulación intrasectorial, que dentro de las mismas hay organismos que vienen desarrollando trabajos para el Estado dentro del territorio nacional, pero que solo se basan en mesas multisectoriales, no dando no dando una dinámica de cumplimiento de compromisos o demandas de las regiones, inclusive, son más bien registradores de temas, que no detallan políticas en concreto. Al respecto varios personajes de opinión política de las regiones están en desacuerdo sobre los procedimientos a las cuales establecen acuerdos y demandas, que son para algunos, y no todos los que estén comprometidos dentro del ámbito del VRAEM.

2.2.2. Causa 2: El debilitamiento institucional de poderes

Las acciones de los gobiernos frente al narcotráfico no han evidenciado resultados significativos, lo que ha generado desconfianza en la población respecto a las intervenciones estatales. Un ejemplo de ello es la resistencia hacia las acciones que lleva a cabo DEVIDA pues la producción hoja de coca es el sustento económico de muchas familias en el VRAEM.

Durante la entrevista realizada al ex jefe del ministerio de Agricultura, manifiesta que por más falta que se tenga en la coordinación de los sectores, el VRAEM, no puede avanzar, debido al narcotráfico, y a las cúpulas que siguen dentro de algunas organizaciones sin temor al reproche e inclusive, personas que han sido rescatadas por el terrorismo, y que sus ideales han influido dentro de decisiones para algún tipo de desarrollo social, económico y cultural. Asimismo, manifestó que las organizaciones sociales de las zonas están siendo debilitadas, por el poder, y que eso ha ocasionado que tomen las riendas de compromisos y demandas los gobiernos locales individualizándose y no trabajando en conjunto por el desarrollo del VRAEM.

2.2.3. Causa 3: Poca credibilidad de DEVIDA como ente articulador

La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas ha tomado un rol importante dentro del VRAEM, cubriendo las actividades que la Comisión de desarrollo del VRAEM ha dejado, la cual se subsumió por la poca relevancia de trabajo que se daba en esta zona. No obstante, cada vez la articulación fue más indirecta y para poder posicionarse dentro del VRAEM aun cuesta trabajo debido a que está catalogado como “el erradicador de la hoja de coca” y casi toda la población no está de acuerdo con las

políticas que trae DEVIDA. Aunque con el tiempo solo se ha dedicado a verificar y supervisar los proyectos alternativos dados en la zona, y que busca potenciar el desarrollo agrícola, pero no todos acceden a dichos beneficios, ni tampoco al cómo se puede administrar. En el 2017, DEVIDA tomó el control de la articulación dentro del VRAEM, para poder avanzar con las demandas planteadas en su momento, relacionadas, en gran parte, a proyectos productivos.

Cabe resaltar que DEVIDA no se reúne con el total de actores del VRAEM, sino se limita a representantes del gobierno local, así como algunas organizaciones sociales. En ese sentido, no ha planteado de manera adecuada la coordinación ni las competencias para poder solucionar aquellas demandas que quedan pendientes, como el empadronamiento de los productores de la hoja de coca, el conteo de las parcelas, la mejora de las tierras. Respecto al relacionamiento de DEVIDA con los sectores, no se evidencia seguimiento al trabajo de cada uno de ellos en la zona del VRAEM.

Es probable que DEVIDA continúe realizando campañas multisectoriales, que, si bien, cuentan con el respaldo de las autoridades, esto resulta insuficiente para peruanos del VRAEM. Es a partir de la poca credibilidad que tiene DEVIDA en esta zona, que se viene impulsando el retorno de funciones de DEVIDA respecto al VRAEM hacia la PCM.

2.2.4. Causa 4: Cruce de funciones entre las secretarías de la PCM

La Presidencia del Consejo de Ministros actualmente está conformada por varias secretarías que cumplen diferentes roles y papeles dentro del gobierno central, pero que a la par algunas de ellas, que no están bien articuladas o relacionadas lo una de la otra, pueden llevar el mismo caso con diferente tenor sin obtener conclusiones claras.

Tanto las secretarías de diálogo, coordinación y descentralización trabajan el tema del VRAEM, y dan solución a la problemática en diferentes puntos, pero llegan al mismo resultado que es el Desarrollo del VRAEM. Aun así cada una trabaja por su lado, la cual la oficina de dialogo, ve las demandas como parte de un proceso de diálogo, la secretaria de descentralización, ve demandas de proyectos como parte a sus propias actividades y solo para algunos distritos no involucrando a todos los actores y la secretaria de coordinación que no tiene clara su funcionalidad, que más es para ser mesa de partes y seguimiento de los compromisos solo de los sectores del Estado, mas no tiene la relación con gobiernos regionales, locales y organizaciones sociales.

Por tanto, la presidencia debe de asumir un rol conciliador y a la vez de tomar control para la toma de decisiones en un decreto supremo que no está caducado y está basado en prioridades como el de combatir el narcotráfico en la zona del VRAEM, pero

los cruces de funcionalidades han servido a que incumplan con lo establecido e inclusive sirvan para escuchar, no firmar actas y solo esperar a que pueda desatarse algún tipo de protesta, marcha o inclusive un sacrificio, que las propias organizaciones sociales lo manejan, pero que siempre han concertado con el dialogo, no llegando a acuerdos establecidos y quedando solo en visitas.

2.2.5. Causa 5: Poco liderazgo en los gobiernos locales

Este es un punto importante para cada uno de los actores que conforman el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, ya que no todos tienen la capacidad de ser líder para viabilizar sus demandas dentro del ámbito del VRAEM. El liderazgo de algunos ha hecho que funcionarios ajenos a la gestión se aprovechen y así puedan sacar proyectos o inclusive articular directamente con los niveles de gobierno con la capacidad que solo se vea sus prioridades (Caso de las mancomunidades: AMUVRAEM y NORVRAEM), que a pesar de sus disputas no han trabajado de forma idónea las prioridades de demandas dentro del ámbito donde se desenvuelve. Por tanto debido a la falta de liderazgo no se ha obtenido buenos resultados, e inclusive, eso ha agudizado que se continúe trabajando de manera desarticulada.

Causas Comunes

2.2.6. Causa 6: Escasa práctica de cultura de diálogo y participación de los actores

No todos los funcionarios del Estado están preparados para afrontar un diálogo sostenible con organizaciones, gobiernos locales, instituciones públicas y privadas, porque no tienen una práctica de abordaje de temas ni la capacidad de participación en las diferentes reuniones, que no necesariamente es solo escuchar y ser representante, sino el de proponer adecuadas soluciones en los puntos de compromisos que el estado se ha comprometido, pero también se debe que el respaldo por tanta información, evita el desconocimiento del tema, y también salidas ineficientes dentro y fuera de reuniones descentralizadas, no proponiendo actividades que no puedan cumplir, sino planteando metas que puedan solucionar y cambiando expectativas del control político dentro de un determinado territorio.

En ese sentido, resulta importante resaltar la continua participación de todos los actores involucrados en el proceso de cumplimiento de demandas y compromisos que no necesariamente deben de estar institucionalizados, sino que velen por el desarrollo de su ámbito territorial, a pesar de consecuencias extremas que no puedan acceder a servicios básicos y que imposibilitan que algunos no tengan cultura organizacional para

poder ver todo el entorno de acuerdo a la caracterización de la zona, inclusive al trabajo al dialogo.

2.2.7. Causa 7: La relación amical entre organizaciones y el narcotráfico

Muy poco se ve la relación amical que existe entre organizaciones y el narcotráfico, pero en una entrevista con el Ing. Román Condori, hace pensar que dicha relación es muy fuerte debido a las grandes oportunidades que pueden sacar por sus parcelas o terrenos que están a las afueras de la zona urbano; el tema de cupos y de pago puede ser inconstante pero implica que para que se puedan movilizar a diferentes lugares y efectuar sus reclamos, sus necesidades son cubiertas por personas que se dedican a ese negocio e inclusive hay algunos que tranzan para que los intereses y ganancias sea de acorde a la cosecha. No se ha visto tácitamente, pero mucho de la zona, no están de acuerdo con esa relación lo que perjudica sus relaciones e inclusive las perdidas extremas de sus terrenos, de sus niñas y niños son frecuentes, pero lo toman como si eso fuera un pago continuo para la sobrevivencia de muchos. La FEPAVRAE, que son los productores del VRAE, han tenido bastantes diferencias entre el gobierno y las decisiones que puedan tomar frente a su representatividad, por tanto, la crisis ha llegado a dicha organización no manteniendo los intereses de miles de productores que esperan mejoras para sus producciones.

La CONPACCP, que agrupa a los coccaleros informales, no da prioridades ante las necesidades de sus familias, sino de la producción y la venta de la hoja de coca a quien le compra con mayor interés la arroba, y eso hace que el narcotráfico este perenne con ellos fortaleciéndose cada día, para obtener resultados y ganancias de acorde a la demanda a nivel internacional. Viendo a estas dos organizaciones expuestas a dichas relaciones, y a la cual el estado no hace nada para que pueda afrontar y combatir a la producción de la hoja de coca, a la lotización de extensas áreas de terreno para que puedan cosechar productos alternativos, se debe analizar las posiciones tanto de las organizaciones como del Estado, enfrentando de la mano el narcotráfico, que día a día capta gente y sigue en la búsqueda de nuevas expansiones territoriales en la selva del Perú.

Si bien es cierto, se ve una similitud, entre las causas intersectoriales e intergubernamentales, podría darse a entender, que para contrarrestar la poca coordinación sobre las demandas del VRAEM, es la falta de manejo social y político entorno al Estado y los sectores, y eso afecta de manera inadecuada en las interrelaciones con organizaciones sociales de base de las diferentes partes del Perú. Ante ello, y para obtener una similitud de lo importante, es adecuado ver la forma del

como poder adecuar la mejora del dialogo e inclusive a la solución de problemas con solo la coordinación articulada, obteniendo mejores resultados, y creando espacios de manejo intersectorial para cumplir con demandas y compromisos en un lapso determinado.



CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1. Desafío de innovación

La innovación es una de las claves para el éxito de un emprendimiento, que no necesariamente es gastar tanto presupuesto para obtener resultados, sino de buscar formas que puedan dar rutas más claras en procesos, en iniciativas con participación digital, conectadas a la democracia representativa. Sea cual sea la diferencia de la gestión pública en el sector público, es preciso, encontrar los medios para reducir la falta de eficiencia de los gobiernos. No es sentido de desafiar, sino de tener ideas que puedan dar solución a un problema y eso pueda conllevar a mejores resultados para el manejo adecuado de las políticas públicas, frente a las diferentes resistencias que actualmente el Perú tiene como meta.

Ante ello, se puede evaluar que para poder contrarrestar la poca coordinación entre los sectores, e inclusive gobiernos locales, regionales y nacionales, se debe de tener en cuenta el criterio de manejo a un dialogo sostenible en el tiempo y que eso pueda apuntar a prioridades para poderlo subsanar en el transcurso del tiempo, e inclusive inmediatamente, no dejando pasarlo, para que después, se pueda producir en un problema con toma de decisiones no pensadas adecuadamente. Sin embargo, en ese estudio se ve muchas faltas de prioridades en la conducción a soluciones adecuadas a la Presidencia del Consejo de Ministros y a DEVIDA, ya que son los principales actores, y que pueden dar algún tipo de respuesta, en la amplitud de tomar decisiones dentro de un entorno hostil.

Ante eso, es muy práctico lo que se puede lograr con solo poder articular adecuadamente tanto a la PCM, DEVIDA, Organizaciones sociales del VRAEM y otros sectores, poniendo un énfasis a la forma de conllevar una articulación y que puedan resolver dichos procesos con el menor tiempo posible. Viendo de una manera más amplia, me permito analizar las funcionalidades de cada entidad, y de lo que tendrían en común para poder sistematizar la información con prontitud de respuesta adecuada articulada con los demás sectores, y poder solucionar uno de los inconvenientes grandes: Al no dialogo, a la articulación y lo más importante a la coordinación, dándose de la siguiente manera:

Tabla 2. Matriz de jerarquización de causas

CRITERIOS	VALORES								
	C1: Poco Apoyo en Actividades de desarrollo	C2: Poca interacción entre actores y sectores con valores, visiones e ideas.	C3: Debilitamiento de PCM en la articulación del seguimiento de demandas.	C4: Articulación en DEVIDA escasa.	C5: Escasa practica de cultura de dialogo y participación.	C6: Poca articulación intergubernamental entre actores.	C7: Falta de liderazgo de la Dirigencia Municipal.	C8: La relación: organizaciones y el narcotráfico.	C9: Debilitamiento institucional de poderes por el narcotráfico
Nivel de impacto en el problema.	1	1	2	2	2	2	1	1	2
Posibilidades de modificación por parte de la organización.	1	1	2	1	2	1	1	1	1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención.	2	1	2	2	2	2	2	1	2
TOTAL	4	3	6	5	6	5	4	3	5

Fuente: Elaboración propia.

El problema de jerarquización que ha salido de las diferencias de las causas, y en las cuales hay una mayor incidencia en como conllevar la coordinación entre sectores del gobierno central, se da como un problema reformulado:

Problema:

Reducida coordinación entre los sectores públicos involucrados en el desarrollo del VRAEM y la Presidencia del Consejo de Ministros para la articulación de demandas y la solución de las mismas en el VRAEM.

Causa seleccionada: Debilitamiento de PCM en la articulación del seguimiento de las demandas del VRAEM.

Problema Reformulado: Las secretarías de la Presidencia del Consejo de Ministros requieren mayor articulación de coordinación entre sus funcionarios, debido a la falta de dialogo entre ellos, debilitando la postura de una entidad articuladora entre los distintos gobiernos del estado.

Por tanto, para poder determinar mejor el problema, se ha reformulado de acuerdo la necesidad sobre la cual se va a incidir y las consecuencias que pueda originar dicho cambio a nivel estructural y de liderazgo:

Problema reformulado: La débil postura de la Presidencia del Consejo de Ministros frente a los distintos niveles de gobierno con referente a una reducida coordinación sobre las demandas del VRAEM.

Desafío de la innovación: ¿Cómo podemos mejorar la articulación y promoción de las relaciones por parte de las secretarías de la PCM que afecta la coordinación intergubernamental e intersectorial para el caso del VRAEM?

3.2. Experiencias para enfrentar el desafío

Hay actualmente muy pocos documentos que hablan de la coordinación, y más aún si es articulada con cada sector del Estado, ante ello, el Estado ha tratado de todos los medios tener una estructura idónea de la coordinación, pero aún le cuenta desarrollarla de manera adecuada para obtener resultados idóneos y llegar a metas, acuerdos e inclusive resolver casos que ponen en riesgo a las funcionalidades del gobierno.

Experiencia 1: Mecanismos de coordinación interinstitucional para una política climática efectiva en Latinoamérica y el Caribe

Se dio por el Banco Mundial, en febrero del 2017, se reportaba que todos los 14 países incluidos en el estudio “tienen mecanismos de coordinación interinstitucional de diferente índole, conformados principalmente por instituciones gubernamentales que

representan diferentes sectores”. A pesar de esos avances en la creación de nuevos mecanismos de coordinación, una de las principales conclusiones del reporte es que “si bien hay un interés de parte de los países en la formulación de estrategias de desarrollo bajo en emisiones y resiliente al cambio climático, en la práctica aún persiste el reto de integrar adecuadamente las agendas de mitigación, adaptación y desarrollo”.

Experiencia 2: Chile Crece Contigo

Inició en 2007 bajo la coordinación de 3 ministerios: el de Desarrollo Social (que lo preside), Educación y Salud. Su población objetivo son los niños de 0 a 4 años que reciben servicios de salud, educación y “en el caso de las familias más vulnerables, algunos beneficios focalizados” (Stein, 2017).

Experiencia 3: Mercado Laboral para Madres

Esta iniciativa busca abrir centros de cuidado infantil para que las madres puedan acceder mercado laboral sin la preocupación de que sus hijos se quedan en desamparo. Para lograr ello, el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo de Argentina coordinan, por un lado, la apertura de los centros y, por el otro, la intermediación laboral. Ambos ministerios cumple sus objetivos: el de Desarrollo Social, localiza oportunamente los centros de cuidado infantil de acuerdo a la demanda laboral; y el de Trabajo, hace más efectivos sus acciones de intermediación laboral gracias a la colaboración de los centros de cuidado infantil. En ese sentido, este tipo de cooperación interministerial beneficia a ambos actores (Stein, 2017).

Experiencia 4: Articulación Intergubernamental del MINAGRI

Los coordinadores regionales del Ministerio de Agricultura, que tiene la funcionalidad de alertar y llevar algún tipo de demanda o solucionarlo de acuerdo con la toma de decisiones que puedan establecer en base a los temas dados en el sector agrario, que su articulación es interesante e idónea, pero que ha ocasionado algunos rezagos de dudas frente a la población por las malas decisiones que a la par no se solucionan dentro de una mesa o de un grupo de dialogo sin antes estudiar los hechos. Este tipo de relacionamiento viene ocurriendo en el sector del Estado peruano, y que hay poco beneficio para la población rural.

3.3. Concepto final de innovación

3.3.1. Descripción del concepto final de innovación

La innovación consiste en utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos. (...) Se asocia al progreso de la sociedad: innovar es aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace. Innovar es, de hecho, una necesidad vital que en todo momento realizan los seres humanos con el fin de progresar. (Escuela de Organización Industrial, 2015)

Ante ello, se dará las definiciones claras sobre el proceso de la coordinación en el cumplimiento de demandas, compromisos, tomando acciones de toma de decisiones sin dificultar el trabajo diario de los sectores del Estado.

La coordinación articulada descentralizada es muy importante para recabar información y hacer el seguimiento respectivo por distintos métodos que puedan ser útil en la solución de compromisos y demandas y en el dialogo articulado entre el gobierno central y los gobiernos regionales, provinciales y locales.

Por tanto, es necesario crear un comité de coordinación articulado para que interactúe en el seguimiento de demandas, tanto en el ámbito central como nacional, e inclusive, proponer propuestas que puedan materializar a la creación de un sector único y exclusivamente para la coordinación, reforzado por el propio presidente de la república.

Tabla 3. Descripción del concepto de innovación

ITEM	CONTENIDO
¿Cómo se denomina?	CCAT VRAEM: Comité de Coordinación articulado para el trabajo del VRAEM.
¿En qué consiste la solución?	Relación intergubernamental e intersectorial de los diferentes grupos de la sociedad con los sectores del gobierno central.
¿Para quién es la solución?	Distritos del VRAEM con mayor conflictividad.
¿Para qué es la solución?	Mejora en la relación de coordinación articulada con los diferentes sectores del estado.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor es la mayor articulación coordinada con el gobierno central trabajando de la mano con las regiones que demandan la solución a sus demandas.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Las acciones, es tener conocimiento del manejo de las diferentes aplicaciones que se puedan obtener para

	llegar a resultados óptimos y a una coordinación articulada descentralizada.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Crear vínculos estrechos para el mejor desenvolvimiento de las relaciones intergubernamentales dentro y fuera del comité y de las diferentes mesas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

El comité no solo estará respaldado por las decisiones políticas, sino en base a temas administrativos y presupuestales que ingresaran a partir de las coordinaciones con cada uno de los sectores principales, ante ello el primer actor sería la Presidencia del Consejo de Ministros con su Secretaria de Gestión pública y de Coordinación, las cuales, se obtendrán varias herramientas en las que se pueda viabilizar el seguimiento de demandas de las diferentes regiones con óptimos resultados, claro está, que viene vinculado a su propia secretaria del comité.

La secretaria principal se ocuparía de los temas administrativos y de la recopilación de los datos y demandas que deban tratarse de mayor prioridad y a las cuales necesitan el mayor apoyo presupuestal con la coordinación debida con el Ministerio de economía y finanzas.

Dicho prototipo se verá reflejado en una intranet, con resultados, avances y consolidado de información, mediando de igual forma leyes, o proponiendo normas, directivas a las que se pueda trabajar en los distintos sectores, teniendo una articulación de data dentro como fuera del ámbito del comité.

Sin embargo, el punto esencial, es pedir especialistas del Ministerio de Economía y Finanzas para que puedan apoyar y crear bases presupuestales en beneficio de todos los involucrados en la toma de decisiones, direccionando de manera relevante la coordinación articulada descentralizada, y poner como objetivo la resolución de diferentes problemas que se enmarcan dentro del interior del país, no llevando activos ni pasivos de años anteriores, priorizando las relaciones intergubernamentales en el entorno donde se tenga que suscribir algún tipo de acuerdo, demanda o compromiso, y que la solución sería el trabajo entre los diferentes actores sin que desencadene a una desarticulación que puede llevar a trabajos inconclusos.



Figura 1. Rol C.C.A.T.

Fuente: Elaboración propia

Se señala entonces, que el proyecto de innovación tiene la magnitud esencial de un entorno político administrativo, para la toma de decisiones y actuar ante cualquier eventualidad, siendo lo destacado la coordinación descentralizada en el Gobierno Central, fomentando un cambio gradual y consecutivos a aquellos que piden celeridad en los procedimientos de solución ante demandas y compromisos.

Por último, es también importante, el uso de la tecnología, ya que con ello se seguirá los compromisos o demandas dentro de una base donde se hará seguimiento con tiempos articulados a los diferentes sectores e inclusive vistos vía online, permitiendo la mejora de herramientas en el tiempo, espacio y lugar adecuado.

3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

a. Producción de Ideas

Tabla 4. Producción de ideas

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Relacionamiento intergubernamental	Crear directivas donde indiquen que los funcionarios del estado están previstos para tomar decisiones frente a un problema de naturaleza social.	Presidencia del Consejo de Ministros
Potenciar la relación entre secretarías de la PCM	Crear una mesa de trabajo, donde se hablen de las principales causas que puedan aquejar al Gobierno, para poder impartir una posible solución antes de las demandas por parte de la población.	Autor
Mi seguimiento coordinado	Aplicación que se puede articular con las diferentes instituciones del Estado sin necesidad de ir a entablar una reunión, solo con un tema	Autor

	específico y un click, para hacer de prioridad para cualquier institución.	
Relación Intergubernamental entre gobiernos regionales.	La creación de directorios, donde se pueda hablar de los diferentes problemas que aqueja el gobierno regional, y de la cual es posible solución con funcionarios que tomen decisiones al momento.	Ministerio de Educación
Guía metodológica de la coordinación interinstitucional en los sectores del Estado.	Este documento dará tres fases para poder conocer la coordinación en sus momentos plenos y de las cuales dar herramientas adecuadas para el proceso en cuanto a la toma de decisiones dentro de una institución estatal e inclusive en su entorno relacional.	Autor
Página web de coordinación intergubernamental.	Esta página servirá de guía para aquellos funcionarios que puedan adecuarse a las relaciones articuladas no con el gobierno central sino con los gobiernos regionales e inclusive los locales, dejando historia de los resultados en fases priorizadas.	Autor
Reestructurar de la Secretaria de Coordinación de PCM.	Hacer una estructura donde se pueda dar las funciones de acuerdo con las necesidades del Estado y del apoyo que pueda contener para las demás secretarías.	Autor
Dialogo Articulado	Este tipo de propuesta es mediante la conformación de diferentes niveles de gobierno con una sola funcionalidad el de coordinar articuladamente fundamentándose en Pactos y Alianzas para poder determinar resultados.	Autor
Herramientas de gestión que puedan dar a conocer la coordinación Intergubernamental en la PCM	Proponer herramientas como Pactos, Convenios, Matrices y actas que hagan las veces del seguimiento oportuno del trabajo de las secretarías, fusionando sus funciones y proponiéndoles metas establecidas adecuadamente.	Autor
Reconfiguración de la coordinación en los sectores del Estado.	Trata de enmendar la falla que vienen desarrollando los diferentes sectores en forma horizontal para la implementación de las políticas y que dejan de lado a las regiones más vulnerables.	Autor
Órgano de coordinación descentralizada	Este tipo de institución podrá articular los tres niveles de gobierno, para fortalecer la necesidad de una integración nacional.	Ex presidente del ANGR
Fortalecer el Consejo de Coordinación Intergubernamental	Es un espacio multilateral dado por la PCM, que en la actualidad no funciona y lo que falta por hacer es buscar las herramientas para poder determinar funcionalidad que puedan dar a conocer a la coordinación gubernamental un mecanismo de solución para la apertura del dialogo.	Autor
El Consejo Nacional de Coordinación	Es para optimizar las políticas públicas, favoreciendo un abordaje integral y estableciendo una sistematización de procesos articuladamente.	España
Proyecto de Ley de los mecanismos adecuados para una buena coordinación entre niveles de Gobierno	Este tipo de propuesta obedece a la posibilidad de ordenar mejor las funcionalidades de cada sector y de pronunciarse con diferentes instrumentos para que se pueda dar una buena coordinación entre los niveles de gobierno.	Autor

Red de conferencias Sectoriales	Se relaciona a la estabilidad de cooperación entre el Estado y la Sociedad, para las decisiones generales, y puede ser un mecanismo de cooperación para la gran toma de decisiones.	Mesa de Concertación
Sistema ARCO	Es una página donde se puede dar a conocer las funciones, características, herramientas y procedimientos para la coordinación articulada con los diferentes niveles de gobierno, acatando la normatividad elegible.	
Grupo de Elite en procesos de Coordinación	Este tipo de idea trata de establecer funcionalidades dejadas por los sectores y manejadas por profesionales capacitados en los temas sociales con poder de decisión, en ese caso, podrá ser los viceministros y Gobiernos Regionales.	Autor
Reconfigurar las secretarías de la PCM	Se da a conocer que las secretarías tienen procesos de las cuales trabajan solas en cuanto a funcionalidad, por tanto, es necesario que algunas funciones sean de pertinencia necesaria para la toma de decisiones.	Autor
Crear procedimientos de coordinación intergubernamental a nivel nacional	Dichos procedimientos tendrán la finalidad de establecer funciones a cada uno de los sectores que corresponden y orientarlo a los procesos de cada organización.	Autor
Hacer directivas de lineamientos a nivel nacional sobre coordinación intergubernamental, adecuándolo a la capacidad de relacionamiento articulado	Las directivas establecerán procesos en las cuales se verán orientados a las posibilidades de adecuación para poder conllevar a un buen dialogo entre partes y entre sectores.	Autor
Implementar protocolos para poder conllevar una buena articulación intergubernamental.	Estos protocolos dependerán mucho de los objetivos y las funciones de los sectores y de las organizaciones para poder implementarlas en el dialogo para el cumplimiento de demandas.	Autor
Aplicación para el seguimiento de demandas	Procesamiento de datos que implica un sistema de coloración para verificar las dificultades del proceso de coordinación en las demandas.	Autor
Mejorar los procesos de coordinación en la PCM con guías de implementación para una articulación eficaz	Tratar de mejorar el proceso de coordinación, con guías que puedan actuar en las funcionalidades del sector o de los sectores.	Autor
Crear guías de implementaciones para los sectores y organizaciones en la coordinación intergubernamental	Procesar información que puedan ser guías para la articulación y la coordinación intergubernamental.	Autor
Mi plan coordinación	Es una aplicación donde hay diferentes itinerarios para poder adecuarlos a una buena coordinación adecuada.	Autor

Fuente: Elaboración propia

b. Agrupamiento

Tabla 5. Agrupamiento de ideas

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
Relación Intergubernamental entre gobiernos regionales.	Relacionamiento intergubernamental	Potenciar la relación entre secretarías de la PCM	Mi seguimiento coordinado	Reconfigurar las secretarías de la PCM.	Aplicación para el seguimiento de demandas.
Dialogo Articulado	Guía metodológica de la coordinación interinstitucional en los sectores del Estado.	Página web de coordinación intergubernamental	Reestructurar de la Secretaría de Coordinación de PCM.	Crear procedimientos de coordinación intergubernamental a nivel nacional.	Mejorar los procesos de coordinación en la PCM con guías de implementación para una articulación eficaz.
Órgano de coordinación descentralizada	Herramientas de gestión que puedan dar a conocer la coordinación Intergubernamental en la PCM	Reconfiguración de la coordinación en los sectores del Estado	Sistema ARCO	Hacer directivas de lineamientos a nivel nacional sobre coordinación intergubernamental, adecuándolo a la capacidad de relacionamiento articulado.	Crear guías de implementaciones para los sectores y organizaciones en la coordinación intergubernamental.
Red de conferencias Sectoriales	Fortalecer el Consejo de Coordinación Intergubernamental	El Consejo Nacional de Coordinación	Proyecto de Ley de los mecanismos adecuados para una buena coordinación entre niveles de Gobierno	Implementar protocolos para poder conllevar una buena articulación intergubernamental.	Mi plan coordinación.
Comité de Coordinación Articulada VRAEM.					

Fuente: Elaboración propia

c. Priorización

Tabla 6. Priorización de ideas

GRUPO 1	Fortalecimiento del Consejo de Coordinación Intergubernamental con guías metodológicas y herramientas de gestión que puedan dar como objetivo el relacionamiento intergubernamental.
GRUPO 2	Crear el consejo nacional de coordinación, para reconfigurar las relaciones intergubernamentales entre sectores, potenciando la relación de las secretarías de la presidencia de consejo de ministros e involucrando a las redes sociales.
GRUPO 3	Crear una ley de los niveles de coordinación del gobierno para el reestructuramiento de la secretaría de coordinación de la presidencia del consejo de ministros, dando a conocer dos aplicativos hacia la sociedad y los sectores que involucran el seguimiento y la articulación coordinada.
GRUPO 4	Plantear la creación de un grupo de elite de procesos de coordinación y un órgano de coordinación descentralizada, con una red de conferencias sectoriales para un dialogo articulado con los gobiernos regionales, provinciales y locales.
GRUPO 5	Fortalecer las secretarías de la PCM, con directivas, procedimientos y protocolos para una buena coordinación intergubernamental entre sectores y organizaciones sociales.
GRUPO 6	Crear Mi plan Coordinado, donde se podrá hacer seguimiento a las demandas, con implementación en la articulación intergubernamental, para la mejora de los procesos de coordinación con sectores, entre secretarías y los gobiernos regionales y locales.

Fuente: Elaboración propia

d. Criterios de la Priorización

Tabla 7. Priorización de criterios

Grupo de Ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Fortalecimiento del Consejo de Coordinación Intergubernamental con guías metodológicas y herramientas de gestión que puedan dar como objetivo el relacionamiento intergubernamental. (GRUPO1)	X	X	X	X	-	4
Crear el consejo nacional de coordinación, para reconfigurar las relaciones intergubernamentales entre sectores, potenciando la relación de las secretarías de la presidencia de consejo de ministros e involucrando a las redes sociales. (GRUPO 2)	X	-	X	X	X	4

<p>Crear una ley de los niveles de coordinación del gobierno para el reestructuramiento de la secretaria de coordinación de la presidencia del consejo de ministros, dando a conocer dos aplicativos hacia la sociedad y los sectores que involucran el seguimiento y la articulación coordinada. (GRUPO 3)</p>	X	-	X	-	X	3
<p>Plantear la creación de un grupo de elite de procesos de coordinación y un órgano de coordinación descentralizada, con una red de conferencias sectoriales para un dialogo articulado con los gobiernos regionales, provinciales y locales. (GRUPO 4)</p>	X	X	X	X	X	5
<p>Fortalecer las secretarías de la PCM, con directivas, procedimientos y protocolos para una buena coordinación intergubernamental entre sectores y organizaciones sociales. (GRUPO 5)</p>	X	X	X	X	-	4
<p>Crear Mi plan Coordinado, donde se podrá hacer seguimiento a las demandas, con implementación en la articulación intergubernamental, para la mejora de los procesos de coordinación con sectores, entre secretarías y los gobiernos regionales y locales. (GRUPO 6)</p>	X	-	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia

e. Boceto

La propuesta de innovación para que se cumpla con todos los procesos administrativos de manera relevante y eficaz de acuerdo a las demandas que el VRAEM tiene y que trata de ponerse de acuerdo con el Gobierno central, siempre y cuando las inversiones sean lo más relevantes posibles, y ante eso, la manera es tener una articulación idónea, adecuada y estructurada debido a las constantes promesas, se tiene como adecuación para la descentralización una comisión que enmara el seguimiento del presupuesto solo para el VRAEM en entidades prioritarias de las mismas y de las cuales, su punto de enfoque será la Presidencia del Consejo de Ministros.

Dicha comisión tendrá como punto principal, el de obtener toda la información relevante al gasto dado para el VRAEM, ante ello se toma como conocimiento que desde el 2013 al 2016.

Ante eso, se propone que la comisión tenga mecanismos de implementación para el trabajo continuo en el Desarrollo del VRAEM, con la capacidad de articular la coordinación y la resolución de las demandas. Se verá orientado por mesas de trabajo para generar sinergia y alinear esfuerzos de manera conjunta. Ante ello, se hará directivas por el propio Viceministerio de Gobernanza Territorial, donde establezca el relacionamiento intergubernamental entre los sectores y las Secretarías de Coordinación, descentralización y de Conflictos de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Cabe esperar que en los años del 2017 al 2018, han tenido un receso debido a la adscripción de la CODEVRAEM a DEVIDA, y también a la elaboración del Plan de Desarrollo del VRAEM, que recién salido en el 2019, para que sea ejecutado desde el 2019 al 2021, proyectando cifras irrisorias para el trabajo de coordinación articulado en el desarrollo del VRAEM.

Tabla 8. Presupuesto programado y ejecutado por el Programa de Intervención

SECTORES	Planificado	Programado	Ejecutado
Ministerio de Agricultura y Riego	244,071,052.80	251,531,314.50	217,136,207.48
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	3,329,233,767.64	2,006,451,967.16	1,894,648,961.83
Ministerio de Energía y Minas	126,825,676.42	89,493,645.00	57,149,404.00
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	468,966,465.93	846,143,144.00	698,945,682.00
Ministerio de Educación	283,013,633.15	709,597,386.86	610,670,220.29
Ministerio de Salud	290,321,760.59	255,359,229.30	255,359,229.30
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	476,755,774.00	615,263,961.97	596,416,762.87
Ministerio del Interior	709,591,392.13	231,447,917.36	199,313,170.36
Ministerio de Defensa	3,388,232,169.24	1,171,720,335.12	965,793,215.00
DEVIDA	117,113,071.00	137,122,960.00	121,164,074.00
TOTAL	9,434,124,762	6,314,131,861	5,673,746,888

Fuente: DEVIDA, 2018

Por tanto, los componentes que pudiéramos emprender en un resultado óptimo de coordinación serían:

- Componente 1: La articulación vertical entre los niveles del gobierno.
- Componente 2: La articulación horizontal entre las oficinas de los diferentes sectores.
- Componente 3: La relación intergubernamental entre las secretarías, formando una secretaria técnica para el seguimiento de cumplimientos, inculcando al diálogo.

El manejo de las herramientas de la coordinación es muy importante para el proceso de la articulación dentro de sus secretarías como el trabajo dispersado llegando a resultados adecuados, para eso, se puede implementar las mesas de trabajo del comité de la siguiente manera:

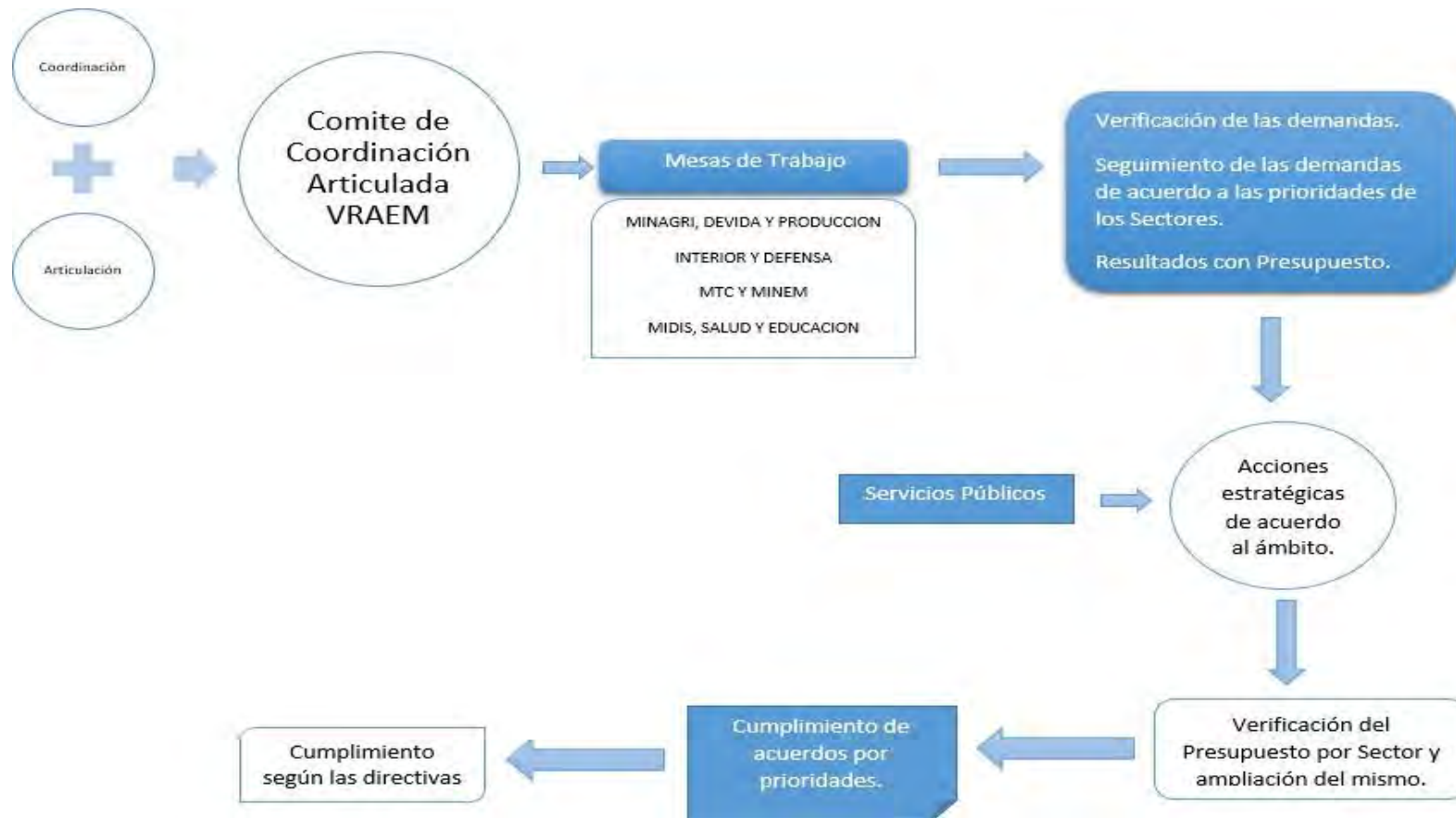


Figura 2. Comité de Coordinación Articulado de Trabajo VRAEM

Fuente: Elaboración propia

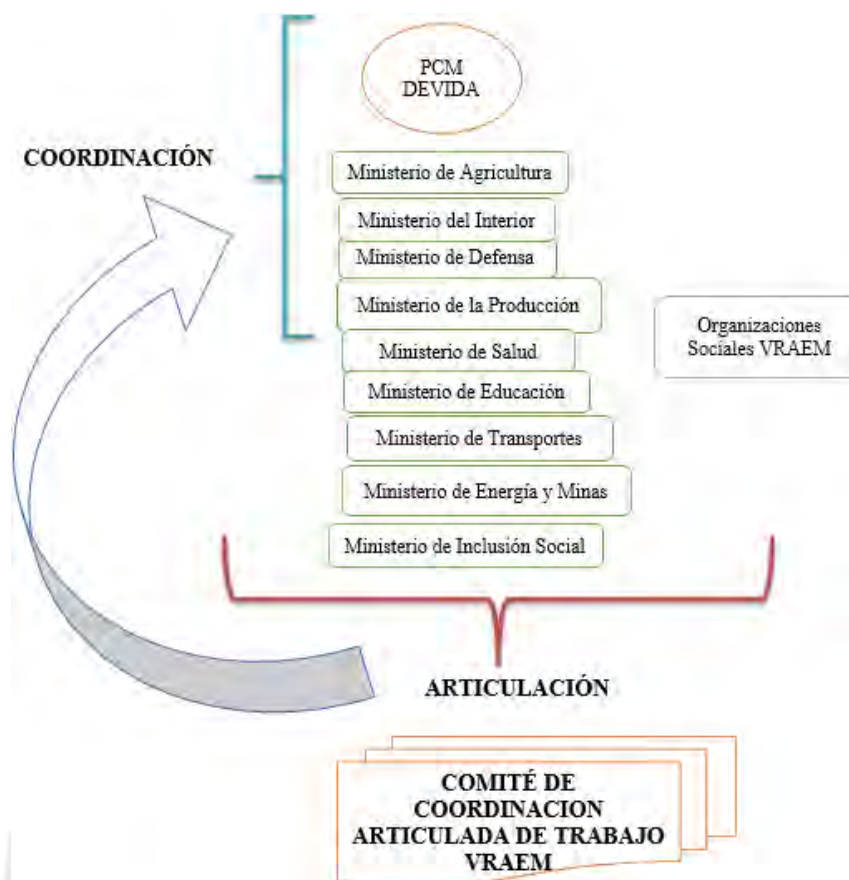


Figura 3. Forma de Coordinación C.C.A.T VRAEM
 Fuente: Elaboración propia

3.4. Prototipo

En este proyecto se pretende considerar herramientas administrativas y presupuestales que puedan resolver demandas de las distintas regiones a niveles políticos y ante ello se manejaría la concertación de poder llegar a acuerdos consensuados, minimizando costos y presentando alternativas que lleven al desarrollo de los distritos de cada Región, más aún de la zona del VRAEM, donde hay todavía rezagos del terrorismo y del narcotráfico, no habiendo un desarrollo por cada uno.

En diferentes países de Latinoamérica ha sido relevante la coordinación como una forma de trabajo para poder concertar ideas y resolver problemas ante una situación que podría generar la baja popularidad de un presidente como de los malos manejos que se realizan dentro del Estado.

Ante ello, se ha dispuesto, que el manejo sea esencial entre los principales sectores y que convenga a que la coordinación sea constante para evitar discrepancias

y malos manejos entre las propuestas dadas por los demás sectores. Cabe mencionar, que los procesos se harán con los tiempos establecidos para poder absolver lo más pronto posible demandas de importancia y de relevancia, para que no afecten a la economía ni al gobierno central, teniendo en la mano siempre la articulación adecuada y proporcionada.

Tener este prototipo de proyecto va a resultar en un equilibrio de coordinación con los diferentes sectores del estado, generando posibilidades de desarrollo, como también desarrollo económico siempre y cuando resuelvan las demandas que aquejan a varias regiones, claro está que se lograría un resultado satisfactorio y bien equilibrado, de tal modo, se implantaría en una época que resultaría oportuna para el trabajo en conjunto.

3.4.1. Comité de Coordinación Articulado para el Trabajo VRAEM

La coordinación intergubernamental es la interacción y articulación que existe entre los diferentes niveles de gobierno e instancias sociales, con el fin de alinear, diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas públicas, por tanto, es de naturaleza política y técnica, tratando de conocer el territorio, su diversidad geográfica y cultural. La implementación del comité de coordinación articulado es un espacio multilateral con el Estado y los gobiernos regionales, provinciales, locales y las organizaciones sociales, para que puedan priorizar estrategias adecuadas en el desarrollo del VRAEM.

Según el Decreto Supremo N°054-2018-PCM, donde se aprueba los lineamientos de organización del Estado, y que estaría dentro del ámbito de aplicación con estrategias y prioridades institucionales, que cumplirá la función de seguimiento, supervisión, fiscalización propuesta y emisión de informes, que sirven de base para la toma de decisiones de otras entidades. Su coordinación es inherente a las entidades públicas.

Este comité, tendrá como objetivo el trabajo con varias mesas, para restablecer la confianza de las organizaciones sociales dentro del Estado y de ordenar los compromisos, demandas de acuerdo con prioridades de los sectores para la toma de decisiones. Su conformación será por funcionarios (Capacidad de coordinar articuladamente para la resolución de compromisos, demandas y acuerdos) y que este dentro del marco legal del Estado, como que deban de cubrir espacios sociales, económicos y políticos. Ante ello, la PCM, convocara a cada uno de los jefes de

planificación y presupuestos de los sectores priorizados para el trabajo oportuno y así realizar adecuadamente metas en un cierto tiempo determinado.

Dicha convocatoria se genera de las decisiones que se toman dentro del comité con la ayuda de su secretaria técnica, y a la cual se pedirá responsables de toma de decisiones en cada uno de los sectores priorizados, la cual, detallaran el trabajo a realizar, como el pedido de expreso de acuerdo a las demandas de mayor relevancia, enviando un informe de la situación administrativa presupuestal y dar una solución ante las demandas de las regiones, luego de eso se tendrá que invitar a una plenaria para proponer acuerdos y llegar a la resolución de los mismos.

Este proceso, en la práctica es detalloso y se necesita la experiencia de aquellos profesionales que manejan bien la coordinación articulada y a la cual sepan establecer parámetros para conseguir soluciones ante los compromisos establecidos en el comité y en las plenarios que se harán antes, durante y después de evaluada la situación, articulándose con las organizaciones de las regiones e inclusive con el manejo descentralizado en cada uno de los gobiernos regionales, provinciales y distritales, y así se formaría las redes que en este caso sería de articulación coordinada.

La Presidencia del Consejo de Ministros será la que ordene mediante directivas, para la conformación del comité con el grupo de funcionarios específicos, para abordar el tema presupuestal administrativo del VRAEM, por lo tanto, solo será un ente articulador, en el proceso de coordinación intergubernamental e intersectorial. Como segundo punto, se harían las directivas sobre los lineamientos de la coordinación intergubernamental a nivel de los tres niveles de gobierno para no duplicar funcionalidades sino el trabajo en conjunto y de la mano con los diferentes sectores y entes representantes de los diferentes gobiernos regionales.

Las reuniones de las mesas de trabajo serian quincenal, o cuando se necesita con urgencia plantear solución a una demanda que pueda afectar al gobierno. En este punto la PCM y el Ministerio de Agricultura llevarían el monitoreo, seguimiento y cumplimiento de los acuerdos de los compromisos y demandas dentro de los tres niveles de gobierno. Cada trimestre, el comité publicara un informe del trabajo relacionado a las coordinaciones y articulaciones de respuesta y soluciones sobre las demandas, compromisos y acuerdos llegados de las diferentes regiones del ámbito nacional y que puedan involucrar muchas de esas a políticas nacionales. Finalizando el año, el Comité, haría un informe final sobre las soluciones que fueron de éxito dentro de las regiones el ámbito nacional, para eso se utilizaría diferentes tipos de herramientas que estarían

dentro de las funciones del Comité, como es el caso de la creación de la página web, un aplicativo llamado COAR, donde puedan poner sus pedidos de reuniones con demandas y/o compromisos, y verificar el seguimiento de estos.



Figura 4. Integrantes del C.C.A.T VRAEM
Fuente: Elaboración propia

Ante este proceso, se utilizaría el marco legal de la Presidencia del Consejo de Ministros:

1. Ley N° 27283, Ley de Bases de la Descentralización, el Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y Locales mantiene relaciones coordinación, cooperación y apoyo mutuo en forma permanente y continua dentro del ejercicio de su autonomía y competencias propias, articulando el interés nacional con las regiones y localidades.
2. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
3. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
4. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
5. Constitución Política del Perú.

Los componentes del Comité, para el buen resultado de una óptima coordinación en los temas más resaltantes que incluyen demandas, se podrían dar en los siguientes componentes:

- Componente 1: La coordinación vertical entre los diferentes niveles del gobierno.
- Componente 2: La coordinación horizontal entre las oficinas de los diferentes sectores del gobierno.

- Componente 3: La coordinación intersectorial con los diferentes niveles de gobierno y la sociedad.
- Componente 4: La relación intergubernamental con la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Componente 5: El C.C.A.T deberá de articular al dialogo, para poder sustentar con resultados presupuestales óptimos sobre la mejora y la solución de demandas dadas a la población.
- Componente 6: Manejo de herramientas de la coordinación, para el proceso de la articulación dentro del C.C.A.T y los sectores del Estado.

En base a los componentes se puede establecer procesos en normatividad para una buena coordinación intergubernamental con los diferentes niveles de gobierno y las organizaciones sociales para llegar a resolver las demandas del VRAEM.

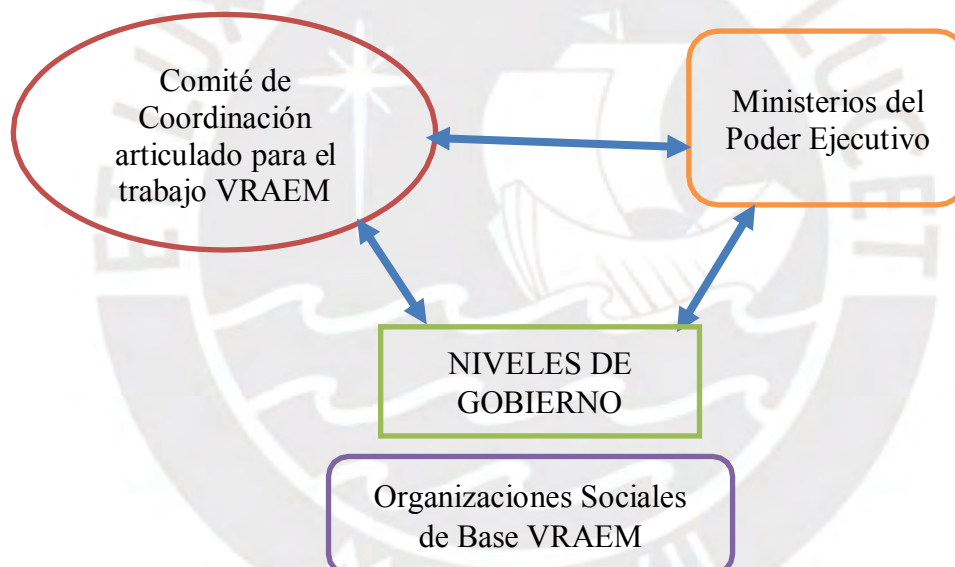


Figura 5. Coordinación del C.C.A.T.
Fuente: Elaboración propia

La idea del Comité de Coordinación articulado para el Trabajo del VRAEM cumple los cinco criterios por las siguientes razones:

1. Es deseable, debido a que en años anteriores se ha creado grupos con resolución Ministerial, que no han tenido resultados dentro de la solución de demandas y que ha puesto en tela de juicio el manejo de las políticas naciones dentro del Gobierno, por tanto, este comité, saldría de la PCM con apoyo de los ministerios.

2. Es factible, ya que dicho comité, tendría la opción de jugar varias cartas dentro del manejo concertado de las diferentes posiciones que puedan ser un obstáculo para poder plantear soluciones e inclusive tomar decisiones en las reuniones como en las diferentes mesas de trabajo.
3. Es viable, porque no solo dependería de una sola persona, sino de una diversidad de funcionarios que puedan sustentar la solución y el seguimiento a las demandas.
4. Tendrá impacto dentro del ámbito nacional, ya que trabajarían para empezar con el tema del VRAEM, que hasta el momento está en discusión sobre la erradicación de la hoja de coca, sin ningún tipo de estudio, pudiendo dejar sin recursos a miles de pobladores. Este territorio es muy discutido, por el tema del narcotráfico, y fuente principal para la producción de la cocaína.
5. Genera un efecto de disrupción debido al cambio que podría fortalecer en el proceso de coordinación articulada dentro de los diferentes niveles del estado e inclusive de las organizaciones que conforman todo el territorio al nivel nacional, eso hace que esté presente en el trabajo intergubernamental para poder ampliar nuevas políticas y dar solución a las diferentes problemáticas dentro del ámbito nacional.

El C.C.A.T ha resultado ganadora de las veinticuatro ideas, debido a que es una idea más completa de todas las demás, porque agrupa muy a parte de la coordinación a diferentes sectores, la creación de varias herramientas, al seguimiento monitoreo de los compromisos y demandas de las diferentes organizaciones o niveles de gobierno, para poder dar solución adecuadamente frente a las últimas políticas nacionales. Para poder determinar mejor el trabajo, se necesita la socialización de estas a los diferentes sectores del Estado, a los que uno pueda articular y tomar decisiones, ya que serían un ente articulador de los sectores principales que pueda aquejar demandas y problemas en el territorio nacional.

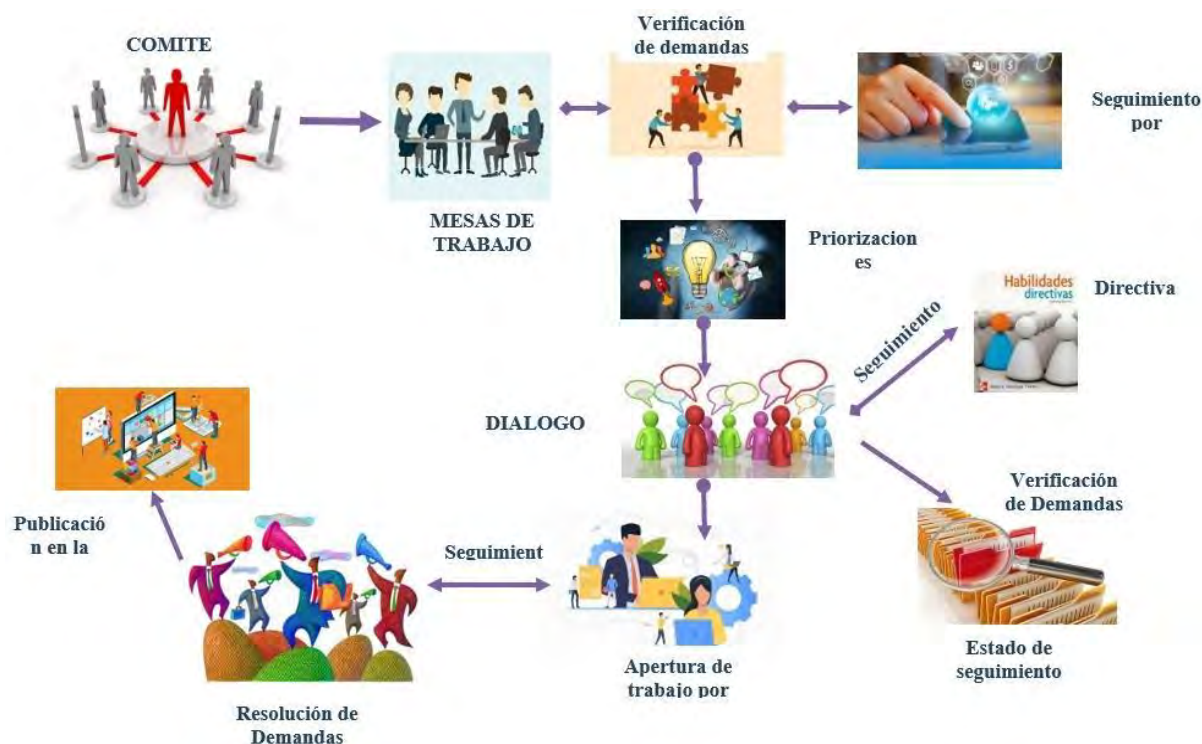


Figura 6. Manejo del C.C.A.T
Fuente: Elaboración propia

Las limitaciones a la que puede enfrentar mi propuesta:

1. El Poder Ejecutivo, indicando que hay muchos grupos de trabajo.
2. Los sectores del Estado, que no querrán dar prioridad a demandas para poder dar solución a las mismas.
3. La población, que están saturados de grupos de trabajos sin ningún tipo de respuesta.
4. La duplicidad de funciones dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros para la relación intergubernamental.
5. La falta de ética de los profesionales encomendados a tomar decisiones.
6. Las trabas para sacar leyes, directivas dentro del poder Legislativo.

Ante toda esa problemática, mi propuesta caería al principio con el comité donde se consideraría el tema presupuestal administrativo con los sectores priorizados poniendo una adecuada coordinación intergubernamental e intersectorial dentro de los diferentes niveles de gobierno a nivel nacional.

3.4.2. Aplicativo COAR

La coordinación intergubernamental descentralizada debe de tener parámetros para establecer una comunicación lineal entre el Estado, los gobiernos regionales, locales y las organizaciones sociales de base.

Muchas veces se deja de lado el trabajo que se está haciendo desde las reuniones o grupos de trabajos con el apoyo de una secretaria técnica descentralizada, ante ello y para poder actuar a las diversas causas o acciones por parte del Estado y de las organizaciones, se ha visto por conveniente crear un aplicativo llamado COAR, que tiene como finalidad dar a conocer sobre las acciones que hace el Grupo de Elite en la coordinación articulada, ante ello se tocaría los siguientes puntos:

1. Agenda de posibles reuniones con el CCAT.
2. Directorio de los funcionarios encargados de los diferentes temas.
3. Tablas dinámicas del progreso del seguimiento de la mesa.
4. Buscador de compromisos con su situación actual y el avance porcentual en la que se encuentra.
5. Seguimiento del ingreso de documentos.
6. Alerta como un semáforo de paralizado, continuado y absuelto.

Estos puntos contarán con el respaldo de una base de datos, donde se pondrá toda la información lo más dinámica posible y de manera desagregada.

Ante ello, cualquier situación con referente a la semaforización del seguimiento de compromisos, acuerdos y/o demandas, se ira a los ministerios para el seguimiento oportuno, donde sistematizaran la información y lo articularan en el consolidado ante la data, que ira directamente a las reuniones mensuales o quincenales del Comité, para discernir, actualizar y generar resultados ante los gobiernos regionales, provinciales, locales y a las organizaciones sociales de base.

Todo este procedimiento se publicará en la red, sin ningún tipo de error, para eso se necesitaría a un grupo netamente especial de sistemas y del disgregamiento de la información con todos los parámetros que se pide para una respuesta oportuna, frente a las diferentes dificultades que se toma con los propios funcionarios e inclusive los propios dirigentes.

No obstante, dicho aplicativo, será una herramienta útil, para no perder el tiempo en llamar a una línea que solo les pasaría a varios anexos sin respuestas algunas, e inclusive se haría un ítem, con ayuda automática de una operadora para que le pueda enseñar el camino más relevante a lo que desea acceder.

Aun así, se puede dejar mensajes, e inclusive los nombres de aquellas personas que bajan la aplicación para que con ello podamos saber la cantidad de usuarios en el tema de la coordinación articulada.

Por último, se abriría un espacio de cambios, a lo que se podría mejorar la herramienta del COAR, y la practicidad que uno pueda acceder sin ningún tipo de cola, trámite, e inclusive esperas dentro y fuera del Gobierno Central, solo iría cuando el tema por ver este en proceso o culminado con los resultados respectivos, e inclusive se sacaría la reunión en un día, mes determinado para poder darle a conocer con más detalle de la situación actual y del cumplimiento que se tiene.



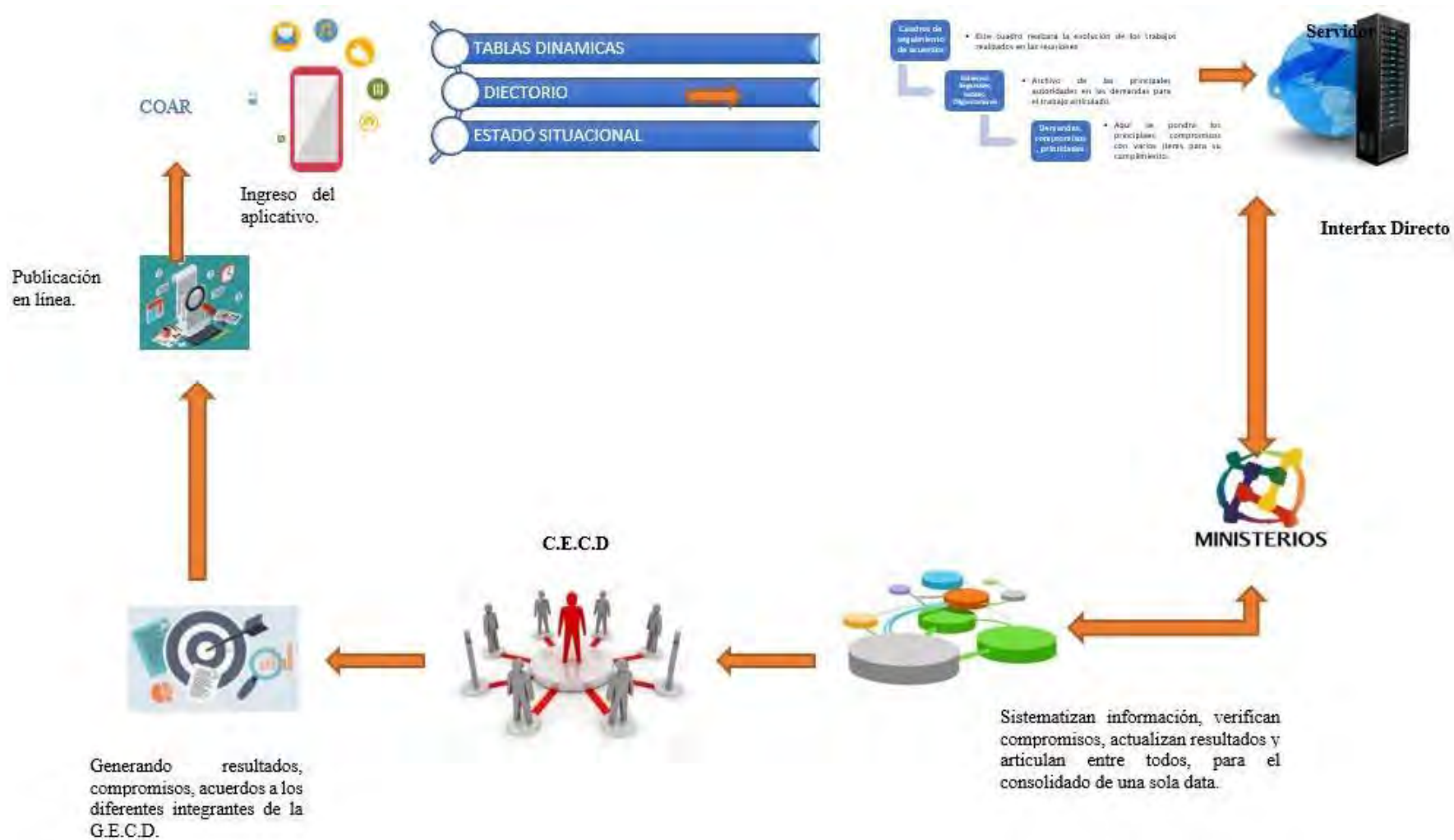


Figura 7. Manejo del Aplicativo COAR
Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Página Web y adicionales

La segunda idea a la cual pueda cumplirse con la coordinación articulada del Comité de Coordinación articulado, y tener una aprobación deseable en el ámbito nacional sería la Pagina Web que se debe de construir de acuerdo con las necesidades de los gobiernos regionales, provinciales, locales y organizaciones sociales de base para eso el contenido sería el siguiente:

1. Conceptos claves sobre la coordinación intergubernamental.
2. CCAT.
3. Conformación del CCAT.
4. Directorio del CCAT.
5. Funciones del CCAT.
6. Normatividad legal de acuerdo con las competencias establecidas en el Estado Peruano.
7. Estadísticas de demandas de acuerdo con cada Región.
8. Grupos de trabajos constituidos por Región.
9. Secretaria Técnica del CCAT.
10. Seguimiento de demandas, acuerdos y/o compromisos.
11. Porcentaje del cumplimiento de los acuerdos de acuerdo con el trabajo establecido por cada Ministerio, que pueda encargarse del tema y que directamente la coordinación sería con el funcionario idóneo del seguimiento respectivo.
12. Ingreso de documentos al sistema, cómo va la evolución.
13. Propuestas de días, semanas o meses para establecimiento de reuniones.
14. Cronograma establecido por las principales demandas.
15. Comparación con otros países latinoamericanos del proceso de la coordinación intergubernamental.
16. Sugerencias para el mejoramiento de la página web.

Dicha página tendría entradas y salidas de información directa o indirectamente, claro está que lo más importante es la divulgación de la página, por los canales virtuales, Facebook, Instagram, etc.; y así llegaría a todo el Perú sin ningún tipo de discriminación, y que esa página sería la mayor razón para que se pueda articular el trabajo entre todos, llegando a óptimos resultados y adecuándose de acuerdo a los pedidos solicitados antes, durante y después de la evaluación correspondiente del CCAT.

Por tanto, es conveniente que el CCAT en conjunto con su secretaria técnica, tengas las herramientas necesarias para poder sistematizar toda la información, discriminando todo aquello que no resulte idóneo para un cumplimiento de funciones en la estructura del Estado, por tanto, se puede adecuar a la supervisión de todos los ciudadanos.



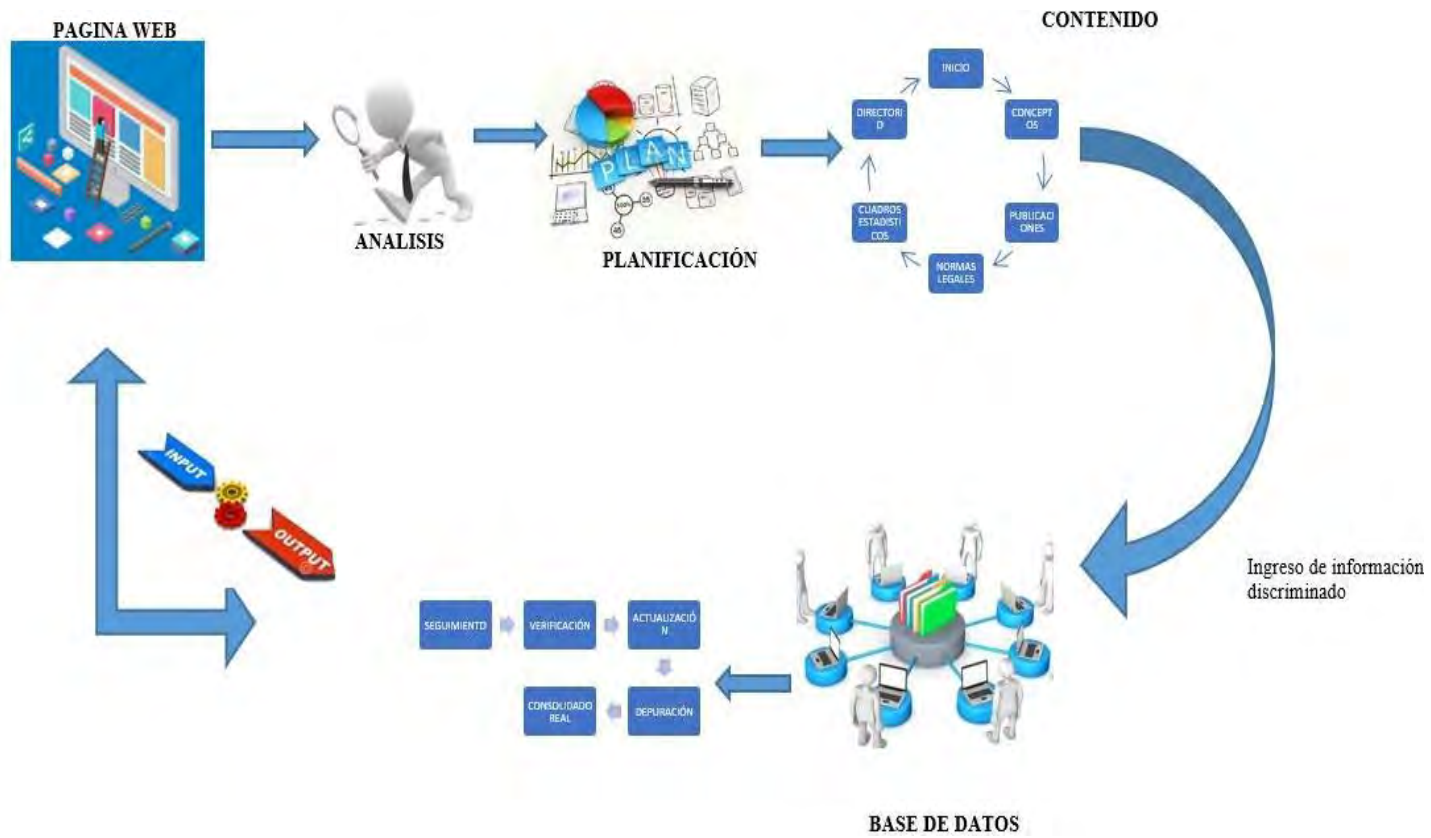


Figura 8. Manejo de la página web y adicionales
 Fuente: Elaboración propia

El diseño de la página web, se debe a los procesos que van a realizar el CCAT de Coordinación articulada y descentralizada, por tanto, se va a dividir en cinco grandes grupos, en donde se podrá observar que cada uno tendrá un proceso distinto:



Figura 9. Manejo de la Pagina Web del C.C.A.T.
Fuente: Elaboración propia



Figura 10. Seguimiento de Información
Fuente: Elaboración propia



Figura 11. Sistematización de reuniones realizadas
Fuente: Elaboración propia

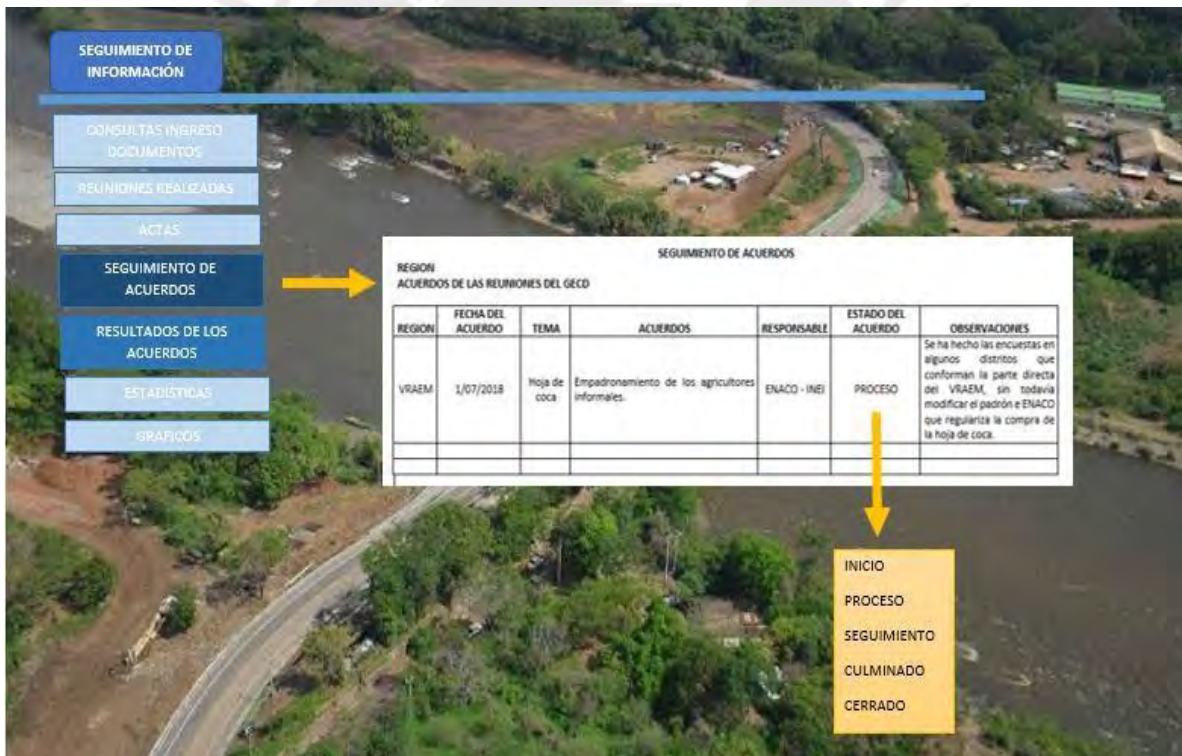


Figura 12. Seguimiento de Acuerdos
Fuente: Elaboración propia



Figura 14. Resultados de los acuerdos
Fuente: Elaboración propia



Figura 13. Estadísticas
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de Deseabilidad

El prototipo de innovación del Comité de coordinación articulado para el trabajo del VRAEM, es para que solucionen de manera efectiva los trámites engorrosos e inclusive dar solución de las demandas y compromisos de los diferentes distritos, para su desarrollo productivo y estructural de los territorios, siendo importante, el acercamiento del ciudadano a las soluciones que pueda establecer el gobierno central. Es necesario que el comité este integrado por la Presidencia del Consejo de Ministros en conjunto con sus dos secretarías la de gestión pública y la de coordinación, la cual, puedan establecer articuladamente los compromisos de los diferentes sectores que puedan trabajar las soluciones de las demandas.

Los sectores más importantes serían: Ministerio de economía y finanzas, ministerio de agricultura, ministerio de energía y minas, ministerio de vivienda, ministerio de defensa y del interior, que trabajarían las demandas y/o compromisos de gran relevancia y de urgencia para el gobierno central, donde se propondría el mejoramiento de los presupuestos y el desarrollo de las regiones.

Asimismo, el comité manejaría información relevante administrativa y presupuestal de todos los sectores y a las cuales puedan establecer políticas de coordinación descentralizada y al más alto nivel en todos los procesos establecidos en el gobierno central, ya sea con las reuniones a nivel de plenaria, y consolidar el seguimiento de acuerdos en la intranet y en el aplicativo del COAR.

Considero, que es necesario, que los elegidos responsables de dicho trabajo ante el comité, deberán establecer vínculos de relacionamiento intergubernamental, incluyendo el trabajo idóneo de las coordinaciones descentralizadas en las diferentes regiones a nivel del territorio, para eso se debe de establecer redes que puedan mover y destrabar los problemas administrativos e inclusive el manejo adecuado del presupuesto se pueda llevar de acuerdo a las necesidades y de la importancia de desarrollo.

Es muy oportuno el relacionamiento de la población con cada uno de los responsables, que permitirá a que el gobierno central este en todas las decisiones y soluciones que puedan darse en una región sin interferir en su autonomía, para eso las redes que el comité implementará y tendrá como objetivo verificar el trabajo autónomo

de cada uno de los especialistas a nivel de región, permitiendo al apoyo en los antecedentes y el desagregado presupuestal.

Por último, lo que se debe de realizar de inmediato es el impulso de la creación y la realización de los aplicativos (APP COAR y la Intranet), para que puedan orientar de manera positiva el manejo de los acuerdos con las redes sistematizadas, permitiendo el seguimiento, monitoreo y las respuestas hasta obtener resultados idóneos.



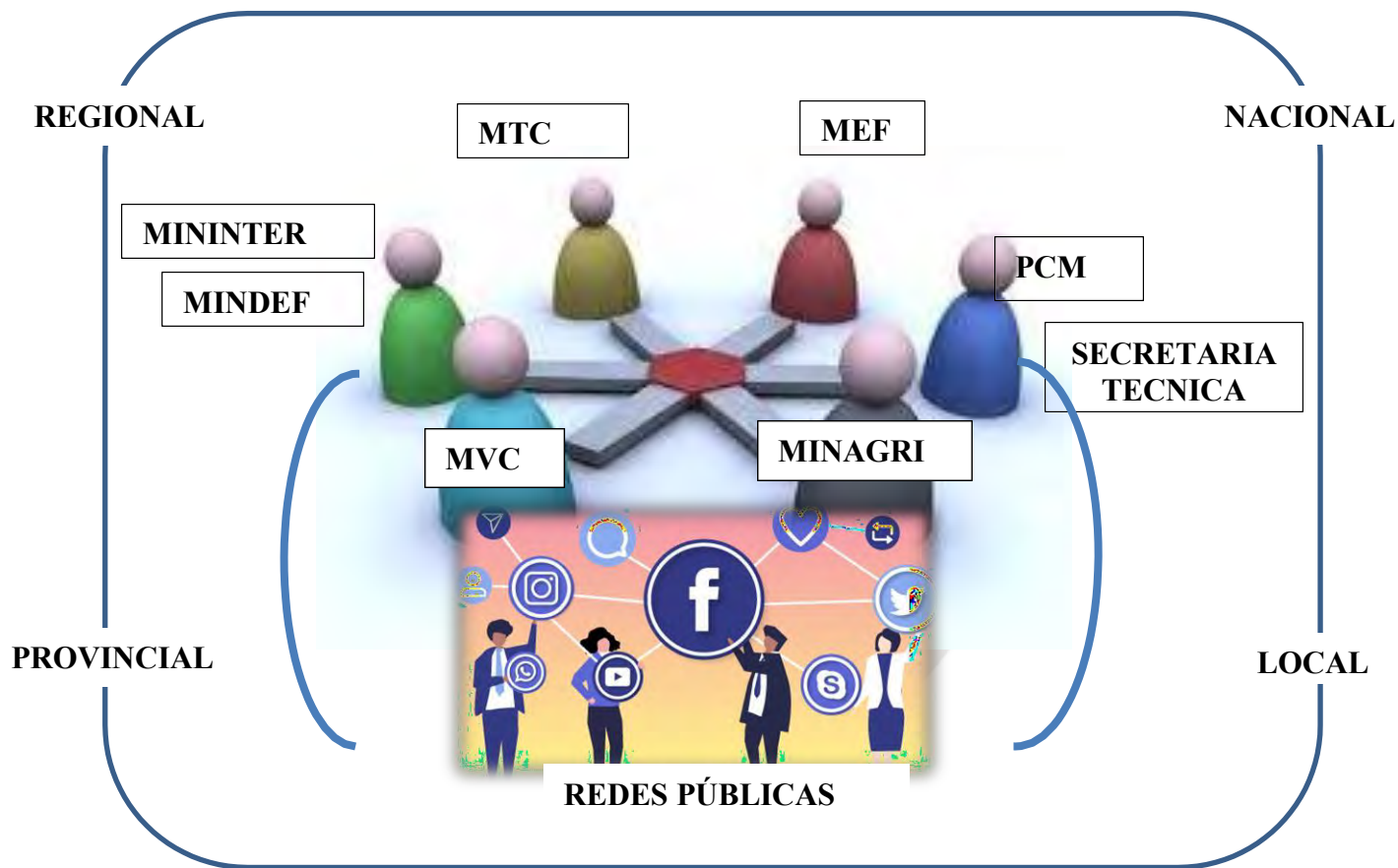


Figura 15. Mapeo de actores ante el Comité
Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de Factibilidad

Este proyecto direcciona desde la proclamación de representantes con toma de decisión que puedan gestionar, plantear y ejecutar la coordinación articulada con todos los niveles del estado, abarcando casos importantes para el beneficio de la población. En sí, la presidencia del Consejo de Ministros ha lidiado con diferentes procesos de conflictividad en el territorio, y su manejo en la coordinación hasta ahora ha sido escasa, por tanto, el CCAT, estaría a cargo de la presidencia del consejo de ministros, que tendría la capacidad de gestión en la información, de procesamiento de datos, de seguimiento y monitoreo de los acuerdos dependiendo de la importancia dentro del marco institucional del Estado.

Ante ello, el comité de coordinación articulado para el trabajo del VRAEM, desde sus primeros días, debe de evaluar la situación a nivel nacional en base a los presupuestos que el MEF otorga a las regiones y en su defecto a los gobiernos regionales y locales, las cuales, la elección de los representantes debe de ser rápido y consensuado, para las reuniones en plenaria, articulando de inmediato con las redes que ayudaran a proporcionar información inmediata, obteniendo acuerdos que podrán ser soluciones para aquellos que más lo necesiten.

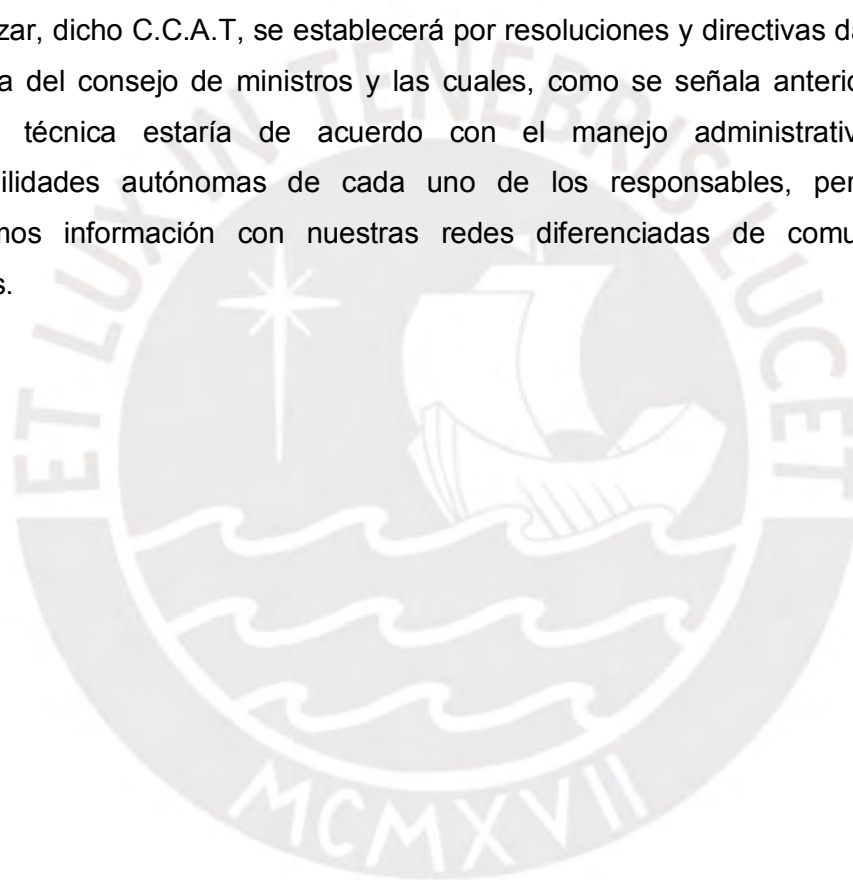
Sin embargo, dichas capacidades deben de ser adecuadas en el manejo de información, el seguimiento, monitoreo y el cómo poder trasladar resúmenes que puedan ser beneficios para aquellos que puedan perjudicar al gobierno central, ante eso las coordinaciones con nuestras redes sería primordial en primera base, en segunda base con compromisos diferenciados. Para eso, de acuerdo con las diferentes directivas que la propia presidencia del consejo de ministros saque, el cómo direccionar información, y el poder articularlo a los procedimientos con los órganos estatales del gobierno central.

Si bien es cierto, cada uno de los responsables tiene una función, es indispensable que la secretaria técnica debe de llevar correlativamente los documentos administrativos y presupuestales, sistematizando la información de acuerdo a cada una de las regiones, y mediante los resultados se hará un monitoreo adecuado de los procesos con apoyo de los sectores implicados y de los gobiernos regionales, provinciales y locales, claro que es depende de la jurisdicción y del territorio abarcado como puede ser del VRAEM, Huallaga, Frontera, etc.

El comité utilizará como medio de comunicación la intranet con su sistema de direccionamiento de la documentación y el aplicativo COAR, donde se verá reflejado el avance del pedido (Ver Figura 16).

Los tiempos se evaluarán de acuerdo con las demandas descritas por los territorios, o los gobiernos locales, provinciales y distritales, que será de un aproximado de una semana, sin media la importancia de uno con otro pedido y las dificultades de una con otra región claro está, que dependerá mucho del trabajo coordinado y perpetuo de los responsables y especialistas escogidos a nombre de toma de decisiones para no perjudicar el desarrollo del gobierno central.

Para finalizar, dicho C.C.A.T, se establecerá por resoluciones y directivas dadas por la presidencia del consejo de ministros y las cuales, como se señala anteriormente su capacidad técnica estaría de acuerdo con el manejo administrativo de las responsabilidades autónomas de cada uno de los responsables, pero siempre manejaremos información con nuestras redes diferenciadas de comunicaciones articuladas.



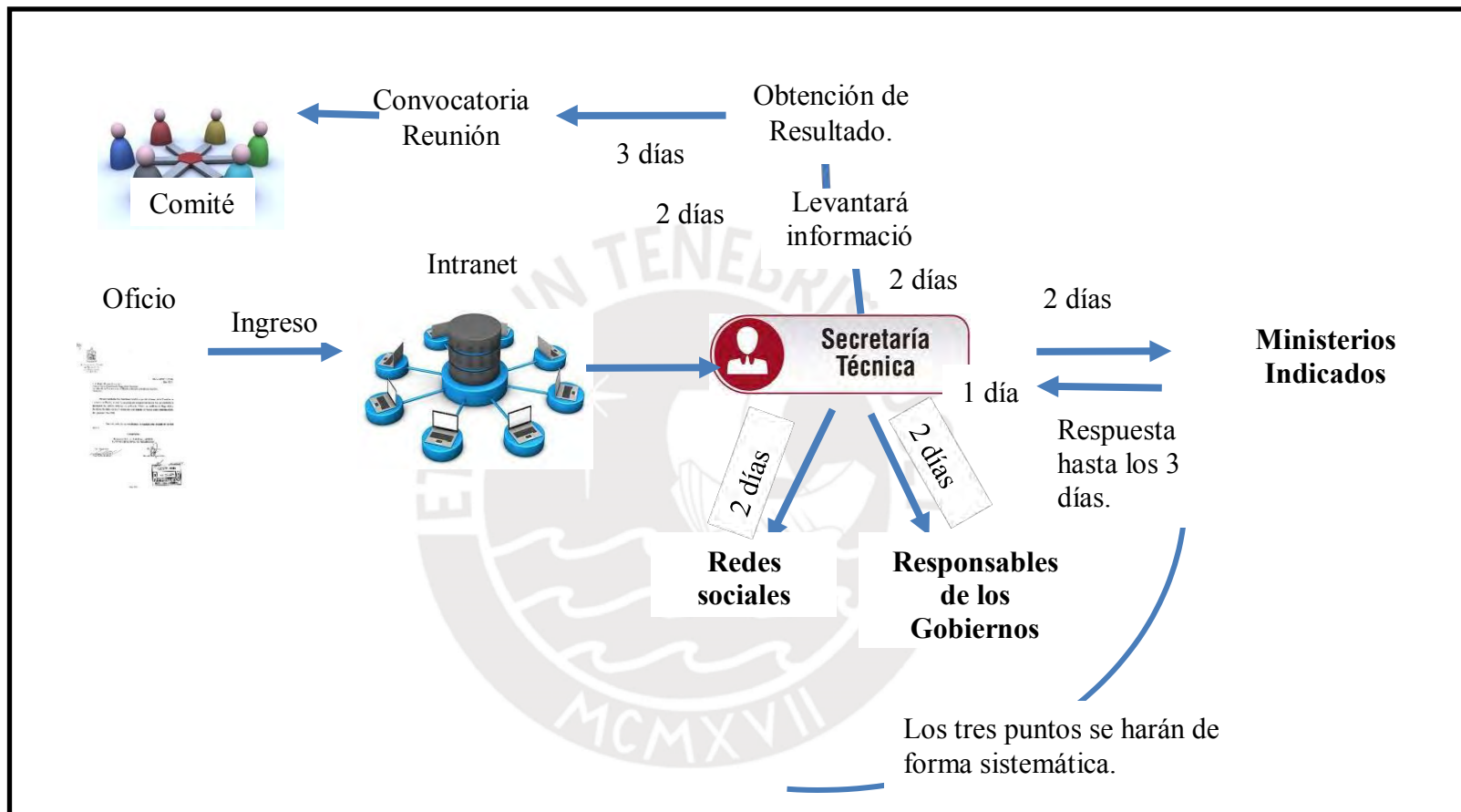


Figura 16. Proceso de atención de solicitud
Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis de Viabilidad

El proyecto de innovación que se está dando a conocer se verá enmarcado en las decisiones políticas de la presidencia del consejo de ministros, la cual será el ente ejecutor en los procedimientos administrativos como presupuestales, con el apoyo del ministerio de economía y finanzas, quien a su vez analizará el costo beneficio por cada uno de los representantes de los diferentes sectores.

La Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas, planteara medidas para proporcionar presupuesto adicional a la PCM quien dirigirá el Comité de Coordinación articulada, y con los recursos extraordinarios vean por conveniente el gasto presupuestal en la solución de demandas con los diferentes sectores que puedan llevar proyectos de ámbito regional y local, y de ello se generaría ganancias de índole social en el desarrollo de los logros obtenidos dentro de cualquier región para el beneficio de la población.

Ante ello, debemos de tener un cronograma, donde se pueda ver las actividades o tareas ordenando los tiempos de implementación, que a continuación se da a conocer:

Tabla 9. Cronograma de actividades

Tareas	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
Implementar la ST del Comité de Coordinación A.	x			
Elaborar instrumentos de Gestión del Comité.	x			
Costear al Personal Calificado.	x			
Diseñar la Pagina Web del Comité.				x
Lanzar el APP COAR en reuniones logradas.				x
Hacer reuniones mensuales con Sectores del Estado.	x	x	x	x
Elaborar boletines mensuales de avances sustanciales del Comité.	x	x	x	x
Elaborar reportes trimestrales.	x	x	x	x
Promover la articulación de los GL	x	x	x	x
Promover la coordinación del Gobierno Nacional y el VRAEM.	x	x	x	x

Seguimiento de la solución de propuestas y/o demandas.		x	x	x
--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los sectores, sería conveniente el sinceramiento de sus presupuestos con el manejo de los proyectos que tendrían como prioridad para el VRAEM y que podrían escalar en otras regiones con una coordinación articulada, con la capacidad de beneficiar al gobierno central en las relaciones interinstitucionales. Por tanto, se tomará como base el direccionamiento de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de DEVIDA y la aportación del Ministerio de Economía y finanzas para el presupuesto, sin embargo, los pagos con referente a personal lo podría costear PNUD, ya que este tiene como objetivo el desarrollo humano sostenible y la lucha por la erradicación de la pobreza en el cumplimiento de mantener la Paz, ante eso, nuestro la estructura adecuada de los costos que se tendría que desembolsar para poder ejecutar los objetivos y las funciones del Comité de coordinación articulado para el VRAEM:

(*) Pago de personal por mes incluye una secretaria, apoyo de administración, ingeniero de sistemas, 2 especialista de articulación y un Directivo. Dicho origen se da de documentos relacionados a la ST CODEVRAEM

El presupuesto será manejado por la Oficina de Presupuesto de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de DEVIDA y la generación de pedido de presupuesto externo ante la PNUD. El comité trabajará de acuerdo con resultados que se verán reflejado en la solución de los compromisos y demandas de las diferentes organizaciones sociales del país.

Los únicos beneficiarios de la solución de las demandas de las regiones, provincias e inclusive los distritos será la población, las zonas rurales, las zonas de fronteras e inclusive los territorios que actualmente están en estado de emergencia. Para eso, debemos de seguir los procedimientos administrativos y presupuestarios adecuadamente. El tiempo de vida sería ilimitada, debido al manejo continuo de la resolución de demandas y eso a su vez se fortalecería por las redes, que es la parte fundamental del comité; cabe señalar sería sostenible en el tiempo y dichos resultados se reflejarían en los boletines mensuales y trimestrales.

Tabla 10. Presupuesto para la implementación de la propuesta de innovación

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Items	Costo (s/.)
Plataforma CCAT	Diseño del Interfaz	500
	02 bocetos preliminares	250
	Panel de administración	250
	Panel de seguimiento y consultas	300
	Manejo y seguimiento	1000
APP COAR	Desarrollador de la APP	10000
	01 boceto preliminar	300
	Herramientas digitales	2000
	Diseño de Seguridad	500
	Manejo de seguimiento de la APP	1000
	Implementación al Comité	1000
Comité Coordinación AT	Equipo de computo	10000
	Materiales de oficina	3000
	Contratación de servicio técnico y apoyo	65000 (*)
	Elaboración, diseño e impresión de Boletines mensuales y trimestrales	12000
Costo total		107,100.00

CONCLUSIONES

- La evidencia demuestra la poca coordinación que actualmente hay entre los sectores del estado con el gobierno central y en conjunto con sus respectivas áreas, que no se responsabilizan de una buena coordinación articulada para poder solucionar las demandas o compromisos de las diferentes organizaciones del territorio nacional e inclusive del propio consejo de ministros.
- El VRAEM, desde hace tiempo ha venido enfrentando serias deficiencias con referente a la poca articulación, a pesar del esfuerzo de algunos sectores, a la fecha no se ha resuelto el problema toda vez que se ha podido evidenciar que las coordinaciones son más descoordinaciones tanto entre sectores como entre los gobiernos subnacionales. Si bien es cierto, hay asuntos que se pueden resolver por decisiones políticas pero hay otros, que por perfiles técnicos deben de ser evaluados y eso hace que las discrepancias de actores sean difíciles e inclusive el trabajo en islas sean las más adecuadas posibles, por tanto solo caben resolver algún tipo de problemática siempre y cuando el poder político este dentro de las funcionalidades de cada uno de los sectores estatales, pero la intergubernamentalidad y de lo que uno pueda manejar dentro y fuera de los procedimientos no es otra cosa del armando de estrategias.
- Verificando información con referente a la Secretaria de coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros, cabe notar, que para ellos, es más bien la articulación intrasectorial, que dentro de las mismas hay organismos que vienen desarrollando trabajos para el Estado dentro del territorio nacional, pero que solo se basan en mesas multisectoriales, no dando no dando una dinámica de cumplimiento de compromisos o demandas de las regiones, inclusive, son más bien registradores de temas, que no detallan políticas en concreto. Al respecto varios personajes de opinión política de las regiones están en desacuerdo sobre los procedimientos a las cuales establecen acuerdos y demandas, que son para algunos, y no todos los que estén comprometidos dentro del ámbito del VRAEM.
- Las acciones de los gobiernos frente al narcotráfico no han evidenciado resultados significativos, lo que ha generado desconfianza en la población respecto a las intervenciones estatales. Un ejemplo de ello es la resistencia hacia

las acciones que lleva a cabo DEVIDA pues la producción hoja de coca es el sustento económico de muchas familias en el VRAEM.

- La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, ha tomado un rol importante dentro del VRAEM, cubriendo las actividades que la Comisión de desarrollo del VRAEM ha dejado, la cual se subsumió por la poca relevancia de trabajo que se daba en esta zona, no obstante, cada vez la articulación fue más indirecta y para poder posicionarse dentro del VRAEM aun cuesta trabajo debido a que está catalogado como el erradicador de la hoja de coca y casi toda la población no está de acuerdo con las políticas que trae DEVIDA. Aunque con el tiempo solo se ha dedicado a verificar, supervisar los proyectos alternativos dados en la zona, y que busca potenciar el desarrollo agrícola, pero no todos acceden a dichos beneficios, ni tampoco al cómo se puede administrar. En el 2017, DEVIDA tomó el control de la articulación dentro del VRAEM, para poder avanzar con las demandas planteadas en su momento, relacionadas, en gran parte, a proyectos productivos. Cabe resaltar que DEVIDA no se reúne con el total de actores del VRAEM, sino se limita a representantes del gobierno local, así como algunas organizaciones sociales. En ese sentido, no ha planteado de manera adecuada la coordinación ni las competencias para poder solucionar aquellas demandas que quedan pendientes, como el empadronamiento de los productores de la hoja de coca, el conteo de las parcelas, la mejora de las tierras. Respecto al relacionamiento de DEVIDA con los sectores, no se evidencia seguimiento al trabajo de cada uno de ellos en la zona del VRAEM.
- Ante todo, se puede indicar que el concepto final de la innovación es la estructura de solución para poder afrontar el problema de la poca o escasa coordinación entre los sectores del estado con las diferentes organizaciones sociales, de las cuales, la sistematización de información podría ser el efecto para una resolución adecuada a la inmediatez de una problemática que sea de prioridad.
- El prototipo a la cual he considerado la implementación de un comité de coordinación articulada descentralizada, que tendrá la función del poder tomar decisiones de acuerdo a las prioridades del estado, y que deben de estar en un contexto institucional y legal, por tanto, las herramientas que se utilizarán son la página web, el aplicativo llamado COAR, y los diferentes protocolos que articulan en los diferentes sectores del estado.

- Dicho proceso, no fue tan fácil, e inclusive para poder analizar este tipo de problemática se tuvo que mirar otras experiencias de diferentes países y orientarse a la realidad del territorio nacional. Esos procesos, son mediante acuerdos, análisis descriptivos e inclusive con toma de decisiones, asumiendo que toda la información sea pública y de interés de la sociedad, no obstante, este tema debe de ser conocido por profesionales que se especialicen y sepan actuar ante una adecuada coordinación intergubernamental.
- En nuestro análisis de deseabilidad, es un privilegio de que este C.C.A.T., comience a trabajarse con las demandas más antiguas, debido a la falta de articulación con cada uno de los sectores y del manejo inadecuado de a información, que actualmente traerían una problemática poco probable de buenos resultados.
- En el análisis de viabilidad, se enfocará en el planteamiento de las soluciones adecuadas, que puedan llegar a resultados para que los usuarios puedan buscar rápidamente la información de solución a sus propuestas.
- En cuanto al análisis de factibilidad, se tocará los recursos del presupuesto público para que se pueda atender adecuadamente las demandas de suma importancia de cada una de la región con resultados óptimos y con porcentajes altos.
- En sí, dicha estrategia se implementará como una propuesta de decisión política del propio gobierno para poder establecer herramientas necesarias hacia una buena coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del marco político social.

BIBLIOGRAFÍA

- (I.I.A.P.), I. d. (Noviembre de 2002). *“Los mecanismos de coordinación intergubernamental en los escenarios de descentralización”*. Obtenido de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/cingolani.PDF>
- Arredondo, A. N. (2010). *Coordinación de los altos cargos del gobierno mexicano*. Obtenido de <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/coordinacion-de-los-altos-cargos-del-gobierno-mexicano>
- Arredondo, A. N. (Marzo de 2013). *La coordinación intergubernamental en las políticas de superación de la pobreza urbana en Mexico*. Obtenido de http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/coord_inpolsup_pobu.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (01 de Setiembre de 2014). *La Coordinación Institucional y la Colaboración entre los Sectores Públicos y Privados*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6655/CTI%20TN%20La%20coordinaci%C3%B3n%20institucional%20y%20la%20colaboraci%C3%B3n%20entre%20los%20sectores%20p%C3%ABlico%20y%20privado.pdf?sequence=1>
- Barbará, M. C. (Octubre de 2002). *La coordinación intergubernamental subnacional de cara a la crisis: posibilidades y límites*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044408.pdf>
- Chiroque, C. (2017). Alcances y limitaciones de los mecanismos de coordinación gubernamental en la política anticorrupción: el caso de la Oficina de Fortalecimiento Ético y Lucha contra la Corrupción en Sunat. *Revista de Ciencia Política y Gobierno*, 111-137.
- Escuela de Organización Industrial. (2015). *¿Que es la innovación?* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>
- Franco, M. (s.f.). MAPA N° 14 (SITUACION ACTUAL DEL VRAEM).
- González, J. C. (01 de Abril de 2016). *Coordinación intergubernamental en España vista por la alta función pública del Estado*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/52199/51687>

- Goyburu, M. L. (Mayo de 2015). *¿Coordinación intergubernamental en la Argentina?* Obtenido de <https://www.coalicionesgicp.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Goyburu2016.pdf>
- Hernández Díaz, A. M. (23 de Marzo de 2006). *Relaciones Intergubernamentales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67601804.pdf>
- L., M. J. (2015). *EL CASO DE LAS COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8183/MariaJose_RamirezLondo%C3%B1o_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Licha, C. G. (Julio de 2005). *COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL: CRITERIOS PARA AVANZAR*. Obtenido de http://isags-unasul.org/ismoodle/isags/local/pdf/modulo6/coordinacion_de_la_politica_social.pdf
- Meza, O. (Enero de 2013). *Gestión municipal y coordinación intergubernamental en México: Un estudio de caso*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000200008
- Ministerio de Agricultura. (30 de Setiembre de 2015). Acta de la sesión de la Sub Mesa Temática Energía y Transportes y Comunicaciones para la implementación del programa de reconversión productiva en el VRAEM. Cusco, La convención.
- Ministerio de Agricultura. (29 de Setiembre de 2015). Acta de la sesión de la Sub Mesa Temática Social (Educación, Salud, programas sociales, comunidades nativas y seguridad) para la implementación del programa de reconversión productiva en el VRAEM. Cusco, La Convención.
- Ministerio de Agricultura. (11 de Noviembre de 2015). Mesa de Trabajo para la ejecución del Programa de Reconversión Productiva en el VRAEM, Acta de continuación de la sesión, de la Sub Mesa de Trabajo Agricultura y Ambiente. Pichari, La Convención, Peru.
- Ministerio de Agricultura. (11 de Noviembre de 2015). Mesa de Trabajo para la ejecución del Programa de Reconversión Productiva en el VRAEM, Acta de continuación de la sesión, de la Sub Mesa de Trabajo Hoja de Coca. Pichari, La Convención, Perú.

Ministerio de Educación. (Agosto de 2014). *El Minedu desarrolla relaciones intergubernamentales para alinear las políticas y objetivos nacionales, regionales y locales, a fin de trabajar concertadamente la gestión educativa en el territorio.*

Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4783/Fortaleciendo%20las%20relaciones%20intergubernamentales%20articulaci%C3%B3n%20entre%20MINEDU%2c%20gobiernos%20regionales%20y%20locales%20por%20una%20gesti%C3%B3n%20educativa%20descentralizad>

Ministerio de Educación. (2016). Lineamientos para la Relación Intergubernamental entre el MINEDU, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Lima: Deposito Legal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Ortega, P. P. (25 de Abril de 2017). *Coordinación entre los órdenes de gobierno: el caso de la Seguridad Pública en Jalisco.* Obtenido de http://www.politicas.uaemex.mx/espaciospublicos/images/stories/espu49_6_coordinacion.pdf

Presidencia Consejo de Ministros. (22 de Diciembre de 2016). Acta de coordinación del Grupo de Trabajo encargado de realizar acciones para el desarrollo del VRAEM. Lima, Lima, Perú.

Presidencia del Consejo de Ministros. (10 de julio de 2012). *El Peruano.* Obtenido de https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/19012/DS_074_2012PCM.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (27 de Mayo de 2014). Acta de Reunión entre los representantes del Gobierno Regional de Ayacucho, productores agropecuarios del Valle del río Apurímac y Ene - FEPAVRAE, CONPACC, CAD VRAE y otros. Huamanga, Ayacucho.

Presidencia del Consejo de Ministros. (30 de Marzo de 2016). Acta de Formalización de acuerdos de la Mesa de Trabajo para la implementación del Programa de reconversión productiva en el VRAEM, en el marco de la R.M. N° 0457-2014-MINAGRI y conformación del Comité de Seguimiento para el Desarrollo del VRAEM. Lima, Lima, Perú.

Presidencia del Consejo de Ministros. (25 de Abril de 2016). Acta de instalación del Comité de Seguimiento para el Desarrollo del VRAEM. Lima, Lima, Perú.

- Presidencia del Consejo de Ministros. (24 de Noviembre de 2016). Acta de Reunión - Grupo de Trabajo por R.M. N 099-2016-PCM. Lima, Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (6 de Enero de 2017). Acta de instalación Grupo de Trabajo encargado de realizar acciones para el desarrollo del VRAEM. Kimbiri, La Convención, Cusco.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (23 de Enero de 2017). Acta del Grupo de Trabajo de la Sub Mesa temática de Coca. Pichari, La Convención, Perú.
- Remy, M. (2005). Los gobiernos locales en el Perú: entre el entusiasmo democrático y el deterioro de la representación política. En V. Vich (Ed.), *El Estado esta de vuelta: desigualdad, diversidad y democracia*. Lima: IEP.
- Riera, M. (04 de Marzo de 2014). *DCEI - UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BARCELONA*. Obtenido de <http://dcei-uab.blogspot.com/2014/03/las-relaciones-institucionales-una.html>
- Rodríguez, E. R. (Octubre de 2002). *El rol de los gobiernos locales en los mecanismos de coordinación intergubernamental*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044415.pdf>
- Rouquaud, I., Rubio, I., & Zavala, M. (09 de Diciembre de 2010). *Los desafíos de la coordinación intergubernamental: El caso de la provincia de San Luis*. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5248/ev.5248.pdf
- Rua, C. R. (13 de Noviembre de 2015). *La Comisión Intergubernamental del Sector Educación: problemas y recomendaciones sobre la gestión de los acuerdos intergubernamentales entre los niveles de gobierno, 2012-2014*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0555BB086B222DBA0525809C005F8F51/\\$FILE/riverua.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0555BB086B222DBA0525809C005F8F51/$FILE/riverua.pdf)
- Stein, E. (2017). LA COORDINACIÓN, CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

ANEXOS

ANEXO 1

Diagrama de la Espiga de Pescado



ANEXO 2
Diseño de la pregunta causal

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuente de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Porque hay un reducido dialogo entre sectores?	Determinar la elaboración de un manual sobre las competencias de coordinación entre sectores.	Obtener mejores resultados en los objetivos estratégicos de los diferentes sectores.	Sectores del Estado	Observación	Rastreo de Procesos
	Adecuar la diversidad de opiniones en la solución de demandas basadas en acuerdos suscritas en actas.	Orientar a la diversidad de opiniones en la toma de decisiones para la solución de demandas que van de acorde a la política del estado.	Sectores: <u>Minagri</u> , <u>PCM</u> , <u>Devida</u> , <u>Minister</u> , Defensa, entre otros.	Entrevistas	
	Adecuar los intereses propios por parte de cada sector en desarrollar propuestas de solución.	Las pugnas de poder y realce ante el cumplimiento de objetivos en los puntos de solución.	Funcionarios del Estado.	Entrevistas	
	Evaluar constantemente a los funcionarios sobre los cambios que puedan perjudicar el seguimiento de los compromisos.	Los funcionarios públicos son importantes en la toma de decisiones, que a su vez se basa en resultados obtenidos debido a las políticas el estado.	Funcionarios en la toma de decisiones.	Entrevistas	
	Desconocer la realidad en las regiones.	Orientar al conocimiento de la realidad del territorio para el seguimiento de los compromisos.	Documentación en la biblioteca de la institución.	Revisión de información	
¿Por qué los funcionarios no toman decisiones en la coordinación para el manejo adecuado de las respuestas a resolver?	Determinar los bajos niveles de capacidad para tomar decisiones que afecten al estado.	Adecuar a los funcionarios nuevos en las respuestas inmediatas de información sobre la solución de demandas.	Funcionarios del Estado.	Entrevistas	Rastreo de Procesos
	Verificar la inadecuada articulación con los diferentes sectores.	Mejora de las relaciones intergubernamentales para una adecuada coordinación.	Funcionarios del Estado.	Entrevistas	
	Evaluar las diferentes alianzas con las diferentes organizaciones sociales, gobiernos locales.	Ampliar los conocimientos de las realidades del territorio como la articulación con las organizaciones.	Organizaciones sociales y Gobiernos locales.	Entrevistas	
	Verificar la poca articulación por parte de los diferentes sectores del estado en el actuar de la población.	Sistematizar la información para una adecuada articulación entre los actores sociales.	Actores sociales	Entrevistas	

ANEXO 3
TABLA DE CONDICIÓN DE POBREZA, GRUPOS ROBUSTOS Y UBICACIÓN DEL DISTRITO POR NIVEL DE POBREZA, 2013

Ubigeo	Departamento	Provincia	Distrito	Proyección de población 2015 1/	Intervalo de Confianza 95% de Pobreza Total	de ción al pobreza total 9/	Ubicación	Grupos Robusto Nacional
030608	Apurímac	Chincheros	Ranracancha	5 298	65.4 80.8	165	6	
030603	Apurímac	Chincheros	Cocharcas	2 675	59.0 78.6	255	7	
030606	Apurímac	Chincheros	Ongoy	9 131	58.1 73.0	320	8	
030202	Apurímac	Andahuaylas	Andarapa	6 380	55.9 74.1	338	8	
030607	Apurímac	Chincheros	Uranmarca	3 649	56.4 71.6	361	8	
030602	Apurímac	Chincheros	Anco-Huallo	12 477	57.0 68.5	391	8	
030604	Apurímac	Chincheros	Huaccana	10 327	55.1 67.4	441	10	
030208	Apurímac	Andahuaylas	Pacobamba	4 794	48.9 66.2	557	10	
030605	Apurímac	Chincheros	Ocobamba	8 316	47.5 60.8	650	10	
030219	Apurímac	Andahuaylas	Kaquiabamba	2 962	37.1 58.2	813	12	
030601	Apurímac	Chincheros	Chincheros	6 809	35.6 48.4	973	13	
050411	Ayacucho	Huanta	Pucacolpa	7 957	85.2 93.2	11	3	
050406	Ayacucho	Huanta	Santillana	7 317	79.9 88.2	34	3	
050410	Ayacucho	Huanta	Uchuraccay	5 290	77.1 87.5	56	4	
050505	Ayacucho	La Mar	Chungui	7 287	75.1 87.0	68	4	
050508	Ayacucho	La Mar	Tambo	20 567	71.2 82.8	112	5	
050402	Ayacucho	Huanta	Ayahuanco	5 931	67.0 86.1	122	5	
050504	Ayacucho	La Mar	Chilcas	3 060	66.5 81.3	156	6	
050403	Ayacucho	Huanta	Huamanguilla	5 114	64.4 78.5	198	6	
050404	Ayacucho	Huanta	Iguain	3 163	62.8 78.7	210	6	
050510	Ayacucho	La Mar	Anchihuay	5 671	59.5 80.8	220	6	
050405	Ayacucho	Huanta	Luricocha	5 107	62.9 75.5	244	7	
050501	Ayacucho	La Mar	San Miguel	9 373	62.8 72.7	274	8	
050502	Ayacucho	La Mar	Anco	11 204	60.7 74.4	281	8	
050407	Ayacucho	Huanta	Sivia	14 437	58.0 70.4	356	8	
050506	Ayacucho	La Mar	Luis Carranza	1 057	52.4 72.3	403	8	
050503	Ayacucho	La Mar	Ayna	10 560	53.7 67.1	478	10	
050409	Ayacucho	Huanta	Canayre	3 008	48.9 71.0	487	10	
050507	Ayacucho	La Mar	Santa Rosa	11 286	47.0 59.6	662	11	
050509	Ayacucho	La Mar	Samugari	7 867	46.5 59.7	668	11	
050408	Ayacucho	Huanta	Llochegua	11 065	46.2 59.6	678	11	
050401	Ayacucho	Huanta	Huanta	40 164	47.3 55.6	717	12	
080910	Cusco	La Convención	Pichari	20 316	24.3 39.9	1 245	16	
080907	Cusco	La Convención	Kimbiri	16 865	23.1 40.8	1 250	16	
080912	Cusco	La Convención	Villa Virgen 4/	1 817	14.4 26.7	1 565	18	
080911	Cusco	La Convención	Inkawasi 2/	5 054	6.4 16.5	1 770	22	
090719	Huancavelica	Tayacaja	Quichuas 3/	4 144	67.7 80.4	154	6	
090510	Huancavelica	Churcampa	Pachamarca	2 894	65.1 79.2	188	6	

090503	Huancavelica	Churcampa	Chinchihuasi	3 384	63.3	74.3	254	7
090714	Huancavelica	Tayacaja	Salcabamba	4 619	61.8	73.0	284	8
090720	Huancavelica	Tayacaja	Andaymarca 5/	2 283	54.5	74.1	351	8
090507	Huancavelica	Churcampa	Paucarbamba	7 278	58.2	67.8	386	8
090715	Huancavelica	Tayacaja	Salcahuasi	3 345	55.5	67.9	429	10
090716	Huancavelica	Tayacaja	San Marcos de Rocchac	2 880	53.9	69.0	434	10
090718	Huancavelica	Tayacaja	Tintay Puncu	12 975	54.3	67.6	453	10
090717	Huancavelica	Tayacaja	Surcubamba	4 897	53.8	68.0	455	10
090704	Huancavelica	Tayacaja	Ahuaycha	5 497	54.0	66.9	477	10
090709	Huancavelica	Tayacaja	Huaribamba	7 850	53.8	66.8	479	10
090713	Huancavelica	Tayacaja	Quishuar	899	42.6	74.2	527	10
090705	Huancavelica	Tayacaja	Colcabamba	12 375	51.6	62.4	574	10
090702	Huancavelica	Tayacaja	Acostambo	4 131	49.6	63.6	584	10
090711	Huancavelica	Tayacaja	Pazos	7 230	49.1	62.9	600	10
090707	Huancavelica	Tayacaja	Huachocolpa	6 286	44.1	62.0	674	11
090703	Huancavelica	Tayacaja	Acraquia	4 984	44.7	58.3	715	12
090710	Huancavelica	Tayacaja	Ñahuimpuquio	1 904	36.3	59.4	809	12
090509	Huancavelica	Churcampa	San Pedro de Coris	4 416	38.4	51.0	889	13
090701	Huancavelica	Tayacaja	Pampas	11 166	34.0	47.0	1 013	13
090706	Huancavelica	Tayacaja	Daniel Hernández	10 243	25.1	41.6	1 210	15
120124	Junín	Huancayo	Pariahuanca	5 941	64.5	77.5	204	6
120203	Junín	Concepción	Andamarca	4 638	58.6	73.4	312	8
120135	Junín	Huancayo	Santo Domingo de Acobamba	7 737	47.6	67.9	547	10
120608	Junín	Satipo	Río Tambo	58 417	24.6	49.3	1 112	15
120604	Junín	Satipo	Mazamari	62 042	19.8	31.0	1 433	17
120606	Junín	Satipo	Pangoa	61 228	19.8	31.0	1 434	17

Fuente: INEI, 2017

ANEXO 4 Principales rutas del Tráfico Mundial de la Cocaína



Fuente: Revista Exelsior, 2015, Bolivia.



ANEXO 5
Guía Nº 01: Entrevista para actores Estatales

GUIA DE ENTREVISTA PARA ACTORES ESTATALES

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Catherine Malachi DUEÑAS CARHUAS

Entrevistado:

I. TEMAS A TRATAR DURANTE LA ENTREVISTA

Introducción

- Presentación del entrevistador
- Solicitar conversar en un espacio en que el/la entrevistado/a se sienta cómodo/a e indicar el propósito del trabajo, identificar los procesos y procedimientos relacionados a la **“Reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM”**. Asimismo, su impresión personal respecto al tema presentado.
- Recordar que no es una evaluación ni un examen y que no hay respuestas correctas.

Características de la entrevista

- La entrevista es confidencial y netamente académica
- La entrevista no durara más de 40 minutos
- Consultar ¿permite que esta entrevista sea grabada?

Preguntas

Preguntas de confianza

1. ¿Cuántos años viene laborando en el sector público?
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Preguntas sobre el procedimiento y problema

1. ¿Podría describir las funciones de su organización
2. ¿Podría señalarme cuáles son las fortalezas y debilidades de su organización?
3. ¿Qué participación tienen los funcionarios de su organización ante las demandas del VRAEM?
4. ¿Con que sectores o niveles de gobierno (local, regional y nacional) su organización realiza coordinaciones en torno al VRAEM?
5. En relación al VRAEM ¿Cómo son las coordinaciones con los otros sectores institucionales y con los otros niveles de gobierno (local, regional y nacional)?
6. ¿Qué deficiencias ha podido observar en las coordinaciones con los otros sectores institucionales y con los otros niveles de gobierno (local, regional y nacional)?
7. Precise si durante las múltiples demandas se han realizado coordinaciones con las organizaciones sociales ¿Con que

organizaciones sociales?

8. ¿Cómo se realizan estas coordinaciones entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

Preguntas sobre las causas

1. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno (local, regional y nacional) que atienden la problemática del VRAEM?
2. En virtud de la pregunta anterior, podría señalar si es por falta de desinterés, cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podría haber identificado.
3. Señale si esta falta de coordinación se da por cuestiones de reserva profesional de acuerdo con las funciones de cada sector.
4. Precise si la falta de coordinación es por desinterés de la zona de intervención o miedo a ceder a cuestionamientos sociales.
5. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

Preguntas de salida o final

1. En su opinión, ¿cómo debería ser la coordinación entre los sectores u entre los diferentes niveles de gobierno (local, regional o nacional) para el fortalecimiento de trabajo en conjunto para el cumplimiento de demandas sociales? ¿Qué recomendaría usted?
2. Considera Ud., que una estrategia efectiva sería empoderar a la secretaria de descentralización y de coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros con la estructuración de un reglamento, que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo.
3. En su opinión, ¿cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?
4. Tiene algo más que agregar o dar una opinión que permita una solución más efectiva al problema planteado.

En las respuestas – según pregunta - se pueden considerar ejemplos o casos (No es necesario precisar detalles) de las causas de esta falta de coordinación y sus efectos.

Señor muchas gracias.

ANEXO 6

Guía Nº 02: Entrevista para organizaciones de la sociedad civil o de la prensa

GUIA DE ENTREVISTA PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL O DE LA PRENSA

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Catherine Malachi DUEÑAS CARHUAS

Entrevistado:

II. TEMAS A TRATAR DURANTE LA ENTREVISTA

Introducción

- Presentación del entrevistador
- Solicitar conversar en un espacio en que el/la entrevistado/a se sienta cómodo/a e indicar el propósito del trabajo, identificar los procesos y procedimientos relacionados a la **“Reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM”**. Asimismo, su impresión personal respecto al tema presentado.
- Recordar que no es una evaluación ni un examen y que no hay respuestas correctas.

Características de la entrevista

- La entrevista es confidencial y netamente académica
- La entrevista no durara más de 40 minutos
- Consultar ¿permite que esta entrevista sea grabada?

Preguntas

Preguntas de confianza

1. ¿Cuántos años viene laborando en la organización en la que actualmente labora?
3. ¿Qué cargo ocupa actualmente?
4. ¿Podría describir las funciones de su organización? ¿Cómo interviene en el ámbito del VRAEM?

Preguntas sobre el procedimiento y problema

1. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los actores estatales más relevantes sectoriales o intergubernamentales (local, regional y nacional) que participan o intervienen en el contexto del VRAEM?
2. Desde su punto de vista ¿Cómo son las coordinaciones entre sectores institucionales y los actores intergubernamentales (local, regional y nacional) en el contexto del VRAEM?
3. ¿Qué deficiencias ha podido observar en las coordinaciones entre los sectores institucionales y entre los otros niveles de gobierno (local, regional y nacional) en el contexto de intervención del VRAEM?
4. Desde su punto de vista ¿Cuáles son las organizaciones sociales más relevantes en el ámbito de acción del VRAEM?
5. ¿Cómo se realizan estas coordinaciones entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

Preguntas sobre las causas

6. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno (local, regional y nacional) que atienden la problemática del VRAEM?

7. En virtud de la pregunta anterior, podría señalar si es por falta de desinterés, cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podría haber identificado.
8. Señale si está falta de coordinación se da por cuestiones de reserva profesional de acuerdo a las funciones de cada sector.
9. Precise si la falta de coordinación es por desinterés de la zona de intervención o miedo a ceder a cuestionamientos sociales.
10. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

Preguntas de salida o final

5. En su opinión, ¿cómo debería ser la coordinación entre los sectores u entre los diferentes niveles de gobierno (local, regional o nacional) para el fortalecimiento de trabajo en conjunto para el cumplimiento de demandas sociales? ¿Qué recomendaría usted?
6. Considera Ud., que una estrategia efectiva sería empoderar a la secretaria de coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros con la estructuración de un reglamento, que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo.
7. En su opinión, ¿cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?
8. Tiene algo más que agregar o dar una opinión que permita una solución más efectiva al problema planteado.

En las respuestas – según pregunta - se pueden considerar ejemplos o casos (No es necesario precisar detalles) de las causas de esta falta de coordinación y sus efectos.

Señor muchas gracias.

ANEXO 7
Entrevista Nº 01: Gladys Gado, Especialista de la PCM

El primer punto es... Vamos un poco a hablar del tema de... ¿te acuerdas hace un atrás, la reducida coordinación de los actores para atender las demandas del VRAEM? ¿Ya? Asimismo, pues, tu impresión personal respecto a este tema.

Ya. A ver, ¿VRAEM?

Sí.

Ya, del VRAEM no conozco mucho, pero lo que pueda aportaré. Ah, la primera pregunta es esta.

Tu impresión personal respecto a este tema.

Ah, como te digo, del VRAEM no conozco mucho porque no he participado dentro de los equipos que se han dado, pero lo que podría yo señalar es de que el tema del VRAEM no tiene una calidad porque en algún momento yo vi que se manejaba desde la Secretaría de Gestión social y diálogo como si fuera un conflicto, ¿no? Entonces... y, por otro lado, se maneja o se identifica al VRAEM como una zona de presencia cocalera y bueno que tiene que ver con la lucha contra las drogas, contra el tráfico ilícito de drogas, entonces, creo que para el gobierno tampoco queda claro qué tratamiento tienen el VRAEM. Tiene el tratamiento como un conflicto social, que a mí me parece que no lo hay, tiene un tratamiento dentro de una estrategia de lucha contra las drogas, un tratamiento de lucha contra el narcotráfico, narcoterrorismo... yo noto que le dan dos miradas al tema. No entiendo bien por qué y, para empezar, eso ya es un problema, porque no hay claridad en el trabajo. Lo segundo que veo, lo poco que conozco del tratamiento del VRAEM es que no está siendo transversalizado debidamente en los sectores. Entonces, cuando tú no lo transversalizas adecuadamente, incluso dándole una identificación presupuestaria, entonces es más difícil que tú consigas que cada sector focalice su atención a este nivel. Entonces, creo yo que no está debidamente transversalizado en los sectores o una identificación presupuestaria y con metas físicas, pero dentro de cada sector. O sea, el Plan VRAEM debería estar reflejado en los documentos de cada sector. Como no lo está, entonces, todos los años pasan y tienen que ir renovando y renovando las metas, los documentos, si tales temas si se ha cumplido, no se han cumplido. Yo creo que es eso, creo que también es la entidad que los maneja, que es DEVIDA. O sea, DEVIDA difícilmente va a tener ese peso de la convocatoria multisectorial e intergubernamental. También es todo es.

Ya, por si acaso lo estoy grabando, Gladys.

Sí, sí me has dicho.

¿Cuántos años vienes laborando en el sector público?

Ver, cuántos años tengo, déjame sacar la cuenta con exactitud... 29 años.

¿Y actualmente qué cargo ocupas?

Actualmente estoy como especialista en Conflictos sociales en la Secretaría de Gestión social y diálogo de la PCM.

Ya, ¿podrías describir las funciones de tu organización?

Ya, nosotros somos rectores en la prevención y gestión de conflictos sociales. Como tal nos corresponde articular con las diferentes entidades de gobierno nacional, con los diferentes niveles de gobierno nacional, regional y local, y con la sociedad civil en general para trabajar en el tema de gestión en alerta, en el tema de gestión también y en el tema de seguimiento de compromiso en el marco de servicios sociales. Promovemos el diálogo y cultura de paz.

¿Podrías señalarme cuáles son las fortalezas y debilidades de tu organización?

Las fortalezas. Somos rectores en el tema. Tenemos la capacidad de convocar a los diferentes sectores de gobierno nacional. Esa es una gran fortaleza. Contamos de alguna manera con financiamiento de cooperación internacional. Hay un equipo bastante consolidado, especializado en la secretaría. Han logrado pasar muy buenos especialistas, gente que ha destacado por intervenir en espacios muy complejos, y hay una presencia nuestra a nivel nacional. Contamos ya con software en la actualidad que nos ayuda hacer un trabajo de alerta. Y las debilidades: por las mismas características de nuestro Estado, nuestra capacidad rectora no llega a los gobiernos regionales y locales, por la autonomía de ellos. Esa, por ejemplo, para nosotros es una debilidad. Nos impide de repente poder lograr que la creación de la Oficina de prevención y conflictos sociales en los gobiernos regionales, a diferencia que sí lo podemos exigir a nivel de gobierno regional. Esa creo que es una debilidad.

¿La otra que puede ser? En verdad, casi yo no le encuentro debilidad. La otra puede ser un poco de logística en nuestros gestores territoriales para lo que es el traslado. No contamos con una flota vehicular que permita desplazarse con mayor rapidez. De hecho, existe un tipo de comunicación cuando uno tiene que ir a lugares alejados. La logística. Eso creo que sería yo las grandes debilidades. Otra, en verdad, no le encuentro.

Ya, no te preocupes. En sí, como tú has estado trabajando en la Secretaría, habrás visto una participación de funcionarios de tu organización para que resuelvan algunas demandas del VRAEM. ¿Qué participación han tenido en sí?

Sí, hay un equipo que lo ve. Es la Unidad territorial centro. Y justamente genera un poco de confusión la participación nuestra porque no es un espacio de diálogo. No es un espacio de una conflictividad social porque allí tú ves que está combinado el tema de crimen organizado, delitos y pobreza. Entonces, no es un contexto de conflictividad. A veces, no queda muy claro cuál es nuestra participación, pero sí, la Unidad territorial centro está presente para las reuniones que convoca DEVIDA, pero sí genera un poco de confusión nuestro rol ahí. Ya habiendo un equipo multisectorial que lo ve, ya no cabría. Nosotros, tal vez como veedores. A ese nivel. Sí.

Ya, ¿con qué sectores, muy aparte que ustedes tengan este equipo territorial, sectores o niveles de gobierno, tanto local, claro que es poco, pero, regional, nacional, de tu organización, realiza coordinaciones en torno al VRAEM?

No, no, no. Unidad territorial centro, como te comenté. Desde Lima, la Unidad territorial centro. A través de una coordinadora y el sector territorial, Ayacucho.

En relación lo que es el VRAEM. ¿Cómo son las coordinaciones con los otros sectores institucionales? Seguro habrá comentado por ahí con los otros niveles de gobierno.

Ah, o sea, ¿mi entidad cómo interactúa los que conducen el espacio de desarrollo del VRAEM? No entiendo tu pregunta.

Sino que ustedes ven al VRAEM. O sea, mejor dicho, las personas que participan dentro, hay un grupo siempre que viene a Lima a hacer gestiones con referente a las demandas o compromisos que tiene en el VRAEM. Ya. Esas personas, por eso, que representan al VRAEM en sí... ¿Ustedes cómo ven que sean sus coordinaciones con otros sectores institucionales porque, si bien es cierto, ustedes son el rector y lo ven de una manera general lo que están haciendo, pro que hay algunas demandas que lo piden directamente a la PCM, y también de manera más específico -que, en este caso son a nivel de gobierno local, regional- O sea, ¿cómo son las coordinaciones? ¿Son horizontales, verticales? O hay falta, o hay una ruptura, no pueden hacer que el trámite más rápido posible o solo está enmarcado en un grupo de trabajo nada más....

Ya, para empezar la secretaría de gestión social y diálogo no le corresponde coordinar a ese nivel. Te hablaré como PCM en todo caso, porque yo estoy en la Secretaría de gestión

social. Corresponde eso que se vea a través de la secretaría de descentralización, y ahí sí hay una buena disposición de apoyar a todos los alcaldes. No solamente a los del VRAEM. Todos los alcaldes. En la medida que ellos puedan llegar con proyectos o con ideas plasmadas en unos proyectos básicos. La debilidad que existe todavía es que las autoridades locales no logran plasmar sus ideas en proyectos. Entonces, la Secretaría de descentralización guía, apoya y asesora a aquellos alcaldes que se dejan apoyar. Algunos, no. Tenemos también autoridades regionales igualmente. Entonces, les van a apoyar y prefieren conducir esos procesos.

Entonces, en el marco de la competencia y autonomía que tienen ellos, sí estamos guiando y apoyando. Tenemos (14:58 ininteligible) que podemos sacar en el MEF, pero la respuesta de las autoridades locales (15:05 ininteligible), entonces, tal vez ya se les pasó el tiempo de formular y aprobar el presupuesto del siguiente año y ya su proyecto pues pierde la oportunidad de estar. Tiene que esperar hasta el próximo. Ahora estamos 2019. Si su proyecto y no lo tiene listo ya no va a poder. En junio se cierra todo el tema presupuestal para el 2020. Entonces ese señor ya lo tendrá para el 2021. Y a veces eso ya lo desanima al alcalde porque ya va a terminar su periodo. Entonces yo veo también que las capacidades débiles que tienen las municipalidades no permiten que se pueda concretar proyectos de desarrollo. Y la secretaría de gestión, finalmente, son pocos los que pueden conducir en la asesoría. Eso es lo que yo observo, pero a través de otra Secretaría. La nuestra no tiene que ver con atender en el tema de las necesidades y los servicios.

¿Y a través de eso que tú observas, has podido detectar algún tipo de deficiencias entre las coordinaciones de otros sectores institucionales y otros niveles de gobierno tanto local, regional y nacional?

Sí, yo lo noto que es muy burocrático, que todavía falta ponerse en el lugar del otro. Como yo digo, mirar a través de los lentes del otro. No hay que ser muy burocrático porque, hay una respuesta que como que “bueno, formula tu proyecto, preséntalo y lo evaluamos. Entonces, el señor pues le dice “pero yo también quiero que me ayudes a hacer mi proyecto porque no sé cómo hacerlo. No tengo presupuesto. Tengo que pagar a un funcionario 3500.” Ningún proyectista va a aceptar hacerlo por 3500 mensuales. Entonces creo que falta que los sectores traten de tener una suerte de oficina de asesoría o acompañamiento desconcentrado para que los encaminen en la formulación de esos proyectos. Ahí sí creo que sí hay mucho que trabajar. Está muy abierto. No hay ese espíritu de poder guiar, de acompañar a las autoridades locales para que puedan concretar sus proyectos. Eso.

Ya, ¿y durante ese tipo de múltiples demandas que se han realizado en las coordinaciones con las organizaciones sociales, con qué organizaciones sociales están organizando? Porque tú sabes que ahí en la PCM van distintas organizaciones del VRAEM. ¿Han venido juntos o han venido separados? ¿Con quiénes?

En principio, yo no trabajo en la Unidad Territorial Centro, que es la que ve directamente el tema. Lo que sí puedo señalarte es que he observado que llegan en grupo. Siempre es en grupo.

¿Indistinta puede ser?

Claro, en diferentes fechas porque quieren ver temas concretos. Y lo que he observado es que...

Pueden ser alcaldes, entre alcaldes y organizaciones civiles.

Eso justo, a eso iba. Normalmente son las organizaciones solas. A ves vienen con sus alcaldes. Y otras he visto que vienen los alcaldes solo, pero van a la Secretaría de descentralización, que es la que tienen que ver el tema de la ampliación de proyectos. La Secretaría de gestión no le corresponde más bien esa función. Entonces, igual también

cuando (19:17) la Secretaría, muchas veces le señalamos, ¿no? “Tiene que eso trasladar en un proyecto porque el dinero que reciben muchos de estos alcaldes, por canon o por regalías, va directo a ellos, no va al gobierno nacional. Entonces, no podemos ejecutar. Entonces se le explica. Con la descentralización, los gobiernos regionales les corresponden. Nosotros no. Tiene que ir y pedir que lo haga. Pero también hay un desconocimiento de la población pues. La población a veces no sabe que el gobierno nacional ya no tiene esas competencias, que la tienen los gobiernos regionales. Entonces ellos vienen y nos siguen insistiendo y nos piden a nosotros esa atención. Muchas veces, en el tema, ha tenido fricción. Cuando ha si o alta la presión social, a veces hemos tenido que intervenir como gobierno nacional, pero no podemos porque no tenemos ese presupuesto. Ese presupuesto ya está en manos del gobierno regional. Entonces vienen, hay que explicarle. Y a veces también será la duda entre si las autoridades distritales: si saben esto, porqué vienen a Lima, por qué no van a ver a su autoridad regional. Entonces también como Estado no se ha desarrollado la ciudadanía. Nuestra población no ha aprendido a desarrollar su ciudadanía. No sabe a qué nivel de gobierno debe acudir.

Ya. ¿Y ante ello cómo se realizan esas coordinaciones? Como tú dices, no saben esos procedimientos, no saben a dónde acudir. Algunas veces lo dejan de lado. ¿Cómo son esas coordinaciones entre los actores, entre ustedes y las organizaciones sociales del VRAEM para que salgan ese tipo de procesos que ellos piden entre procesos, demandas y compromisos?

Con la Secretaría de Descentralización. Esa es la que se encargan de apoyar a los gobiernos locales en la formulación de sus proyectos.

Ya, y desde tu punto de vista cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno tanto local, regional y nacional para atender la problemática del VRAEM.

Ya, hay muchas cosas. Hay factores externos. Tú sabes que ahí hay muchos factores de organizaciones criminales. Hay organizaciones dedicadas al narcotráfico. Se dice y siempre va a ocurrir que las autoridades están ligadas a ello. Por voluntad o por presión o por extorsión o por no sé cuál. Entonces hay un tema externo que siempre va a buscar que el desarrollo no llegue a la zona, que hay una presencia marcada del Estado porque ahuyentaría las acciones ilícitas que se generan en la zona. Entonces, metidos tanto como autoridades locales, metidos también dentro de organizaciones externas. Eso es, por un lado. Ahí no podemos negar que eso existe. Entonces muchos de los dirigentes, muchos de los alcaldes también van a poner trabas a ello. Incluso en algunas zonas han expulsado actividades extractivas. Una fue de PlusPetrol, no permitieron. Y la pobre población ayudó. Hay una serie ahí de intereses externos que se tiene que evaluar.

Y de manera interna, creo yo, que el proceso de descentralización todavía está en pañales. Todavía falta mucho qué avanzar. Los gobiernos regionales no están asumiendo toda su responsabilidad y su rol. Están más sujetos también a la presión social, a no perder el bolsón electoral. Entonces orientan su presupuesto tal vez a donde tienen mayor electorado y no de manera equitativa. Las autoridades locales menos, todavía no conocen bien cómo funciona este tema de la descentralización. Entonces, el proceso también está en pañales. Todavía creo que nos faltan muchas décadas para que podamos ir trabajando en ello

Y también la propia economía también. Como Estado estamos recibiendo menos impuestos porque hay menos inversión en el país la inversión que está llegando no es una inversión de calidad (24:45). Entonces, cada vez hay menos recursos para que podamos atender. Creo que por todos esos factores estamos en proceso. Hacen que esto sea todavía burocrático, que haya muchos intereses de presión que no permiten que podamos hacer una lucha frontal. El tema de la corrupción también en todos los niveles. No permiten que

los recursos se usen con la debida eficiencia y prontitud. Yo creo que son todos esos factores.

Ya. En la PCM hay una Secretaría de Coordinación. O sea, porque, si bien es cierto los actores de organizaciones sociales, de alcaldes quieren gestionar cómo están sus proyectos, sus demandas o sus compromisos con algunos actores, o sino también con la PCM... ¿qué tanto participa la Oficina de Coordinación? Porque la Oficina de Coordinación puede destrabar ese tipo de redes que se tienen entre sectores. ¿o tienen otro tipo de funcionalidad?

Yo no podría responder te eso. Te puedo sí hablar de lo que hace la Secretaría de Descentralización que atiende, como te digo, los gobiernos locales, ese es su rol, de fortalecerlo. Locales y regionales. De Coordinación no te podría responder.

Ya. En virtud de la pregunta anterior, de la pregunta de las causas, ¿podrías señalar que es por una falta de interés, desconocimiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podrías haber identificado?

Bueno, ya te señalé, ¿no? Te dije que, primero, hay presencia de actores externos. Actores de organizaciones criminales. Porque narcotráfico es una organización criminal. Entonces tú tienes eso, creo yo. Aunado al tema de aprovechar la pobreza de la zona. Otra creo que es la poca presencia del Estado. Los altos niveles de corrupción que puede haber ahí en la zona a nivel de autoridades locales, autoridades del gobierno nacional desconcentradas en la zona. Yo creo que es eso también.

Y creo que también es el tema de la corrupción. O sea, no es solamente el tema de narcotráfico, sino la corrupción. Y que va a todo nivel, ah. A gobierno, a líderes sociales. Porque ahí nosotros sabemos que hay muchos líderes sociales que van y te dicen “queremos que nos dejen producir equis cosas, que no haya empresas en la zona porque contaminen el medio ambiente”. Pero a veces lo que se quiere es que no haya inversión en la zona, porque eso te traer repoblamiento por ahí, te va a traer que vaya el Estado de alguna manera. Se hace más difícil la zona donde se puede trasladar la zona. Entonces, ese es un gran componente. Es una gran causa, esa presencia. Sumada a la pobreza, sumada a la corrupción, sumada a una gobernabilidad que está en proceso.

Entonces no se trata solamente de que hay desinterés, se trata que solamente hay desinterés, se trata que en general todavía siguen en proceso la descentralización. No estamos ejerciéndolo totalmente. Y esto no es solamente un tema de gobierno nacional, es un tema también de los gobiernos regionales, que tienen sus propios intereses.

Ya perfecto. ¿Podría señalarme si hay poca coordinación por cuestiones de reserva profesional de acuerdo con las funciones de cada sector?

¿Poca coordinación? Ya. Yo veo que no hay mucho interés. Es cierto. No hay una coordinación continua porque tienes un gobierno nacional que está más en Lima, más centralizado. Y nuestras autoridades regionales tienen que estar trasladándose. Hay temas geográficos, digamos que dificultan esa coordinación. También creo que no hay interés. Pero yo lo veo de ambas partes, ah. De los gobiernos nacionales y de los regionales. Tampoco creo que sean tan inocentes los gobiernos regionales. También tienen sus propios intereses. Van de la mano.

Esto conlleva a la otra pregunta que hice, sobre si, por la falta de coordinación es por desinterés de la zona de intervención o miedo a ceder a cuestiones sociales, a cuestionamientos sociales.

Yo diría porque a veces los intereses van en líneas separadas entre gobierno regional y nacional. Sí, los intereses van por líneas separadas. ¿Ya? La priorización de sus proyectos va por líneas separadas, los gobiernos regionales y el gobierno central. Creo que es eso. Creo que también hay un nivel de corrupción, especialmente en los regionales porque ahí

no estamos llegando. Y eso hace... sumado a que no hay presencia de oficinas desconcentradas técnicas en las regiones, la coordinación se hace lenta. ¿Ya? Pero más que desinterés yo diría que no son los mismos intereses los que tienen. No hay desinterés, diría que hay intereses que van por líneas separadas.

Y desde tu punto de vista, cuáles serían las causas por las cuales no se está dando la coordinación adecuada, ya en otro ámbito, en otro lado, entre los actores estatales y las organizaciones sociales, porque la primera pregunta que te indiqué fue entre los sectores y los niveles de gobierno, pero ahora estoy preguntando entre los actores locales y las organizaciones sociales del VRAEM.

Es que las organizaciones sociales solas no pueden venir primero, porque terminarías empoderando a una organización social y la noción de Estado y de gobernabilidad se pierde. Entonces, tienen que estar de la mano con su autoridad que ha sido elegida democrática. O sea, yo Estado no puedo ponerme a dialogar por la organización social. Puedo escucharle, puedo atender, cierto recibimiento y decirle “bueno, vamos a convocar a su alcalde para ver esto”. Pero quedarme solamente al nivel de organización social es debilitar la imagen de su autoridad local. Y con eso quiebro el concepto de gobernabilidad local.

Y con referente a lo del VRAEM...

Igual, igual. Para todo lado, igual debemos tener esa misma idea. Se les atiende, pero no puedo dejar de perder la coordinación que puedan hacer con su autoridad local que sí los representa también. Porque si no terminas fortaleciendo una autoridad social que representa un grupo nada más, debilito la imagen de lo que son alcaldes, por consiguiente, la gobernabilidad. Entonces, mi responsabilidad como gobierno nacional es esto: hacer que se mantenga la gobernabilidad. Debo escucharlos sí, pero también les debo recordar a ellos que tienen que estar con su alcalde. No puedo quedarme en este nivel. Tengo que llevarlo a las organizaciones sociales a otro nivel en el cual tengan con su autoridad local quien finalmente es el que va a sacar los proyectos. Yo no les puedo llevar un servicio porque, como gobierno nacional no tengo esa competencia. Ese presupuesto ya se lo salté al gobierno regional y local. Tengo que yo tratar de... porque también tengo otra responsabilidad. Le debo promover, fortalecer la gobernabilidad local. ¿Me entiendes? No puedo quedarme en ese nivel, los puedo atender, sí. Pero (33:59) terminas fortaleciendo. Me ha pasado eso en muchos lugares, como hasta ahora a veces, y la conflictividad social se complica. En Conga fue igual y terminabas dialogando con un dirigente y no con sus autoridades. Las Bambas, también, nos ha pasado algo así. Entonces se pierde. Entonces, siempre tenemos que tratar de engancharlo con su autoridad local.

Claro, ya. En tu opinión, como debería ser la coordinación entre los actores o entre los niveles de gobierno, tanto local, regional o nacional para el fortalecimiento del trabajo en conjunto para el cumplimiento de demandas sociales. ¿Qué recomendarías?

Mira... A ver, ahí es un caso complicado porque la coordinación nuestra es de pronto asesoría técnica pero no podemos decirle al gobierno regional qué proyectos debe decidir él. Él es quien lo decide. Entonces, lo que nosotros damos es un acompañamiento, una asesoría técnica para que ellos puedan priorizar proyectos en función de las demandas de su población, pero yo no les puedo imponer. Es una gran dificultad. A través del MEF es lo que sí se hace a veces es tratar de dirigir que unos proyectos salgan hacia ciertos sectores porque responden a demandas que las organizaciones sociales le hacen al gobierno nacional. Pero yo no puedo decidir, el gobierno regional tiene una soberanía. Entonces, las coordinaciones son más a nivel de asesoría, de guía, ¿no?

Ya.

Pero más no podemos. Ahora, el gobierno regional a veces sigue también en esta idea, que no corresponde, de que el nacional vea. Le decimos “Pero cómo voy a ver si yo ya te trasladé el presupuesto. Yo no puedo, más bien, tú ve, tú atiende, trata de contratar personal de calidad, trata de contratar buenos profesores” porque son ellos los que conducen los procesos también. Ahí sí hay dificultades porque se coordina, se asesora. Con muchas dificultades sí porque no hay una estrategia de seguimiento, es muy reducido el personal que se dedica a este acompañamiento técnico en los gobiernos. Entonces, la coordinación es... no puede ser para todos lamentablemente porque el grupo encargado es poquito, pero también hay, a veces, la resistencia de los gobiernos regionales en el marco de su autonomía, y ellos priorizan sus propios proyectos.

Ya. ¿Consideras que una estrategia efectiva sería empoderar a la Secretaría de Descentralización y de coordinación de la Presidencia del Consejo de ministros y con la estructuración de un reglamento que marque políticas de manejo en base a problemas coyunturales en el tiempo?

Sí, pero si es que en paralelo lo es con los gobiernos regionales. Si no, no habría efecto, porque el problema no está en el gobierno nacional nada más. Recordemos que los regionales tienen autonomía, manejan presupuesto. Ellos reciben los recursos del canon, que no lo ejecutan en el año, y se puede ese dinero. Entonces, fortalecer sí. Me parece bien, pero tiene que ir paralelo con los gobiernos regionales, sino este proceso de descentralización va a demorar más de lo que corresponde. O sea, yo insisto, en resumen, en que nos es un tema de responsabilidad de gobierno nacional, es un tema también que corresponde con los gobiernos regionales.

Ya. En tu opinión, ¿cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?

Cómo se podría mejorar la relación... No creo que haya una relación mala, pero una es la que todos los decimos creo como cliché: tratar de llegar a la zona. Primero tienes que ir con vías de comunicación, con vías de acceso a la zona para que después las propuestas o los programas de desarrollo que lleves a la zona mejoren, y para esto... (39:02) necesitas tener buenas autoridades locales en la zona. Autoridades locales comprometidas, sino no te salen los proyectos. O sea, no te resultan. Ese es una, ¿no? Creo que tienen que haber vías de transporte y de comunicación en la zona para que la presencia del Estado sea más rápida, ¿no? Eso es creo yo una. Y luego ya podrías llegar con programas de desarrollo alternativo para que las personas ya no apuesten pues por encubrir acciones ilícitas en la zona. Y tiene que ir ahí también un programa fuerte de lucha contra la corrupción, un programa fuerte de operativos de (40:04). Creo que todo eso tendría que hacerse en la zona, ¿no?

Ya. Ok. ¿Tienes algo más que agregar en tu opinión o que permita una solución más efectiva al problema planteado?

Sí, o lo que quiero sugerir es que no se debe centrar la mirada del problema en el gobierno nacional. Creo que ese es un gran error. Eso es ver también en una visión centralista, creo que ese está criticando a muchos. Sí. Creo que también en este trabajo no se debe perder de vista la mirada, el rol y la responsabilidad de los gobiernos regionales de la zona. Creo que, si llevan estas dos cosas, va a ser mucho más interesante lo que resulte de esta investigación. Ese es mi sugerencia. Incorporar también ahí como un actor con mucha responsabilidad e importante ese actor.

Ya, Gladys. Eso sería todo. Gracias por darme esta entrevista. De igual manera se va a transcribir todas las preguntas que has respondido.

41:28

Entrevista N° 02: Omar Rosel, Coordinador Regional SER

Quiero saber primero tu impresión personal respecto al tema presentado. Tú sabes que viene de tiempo. De igual manera.

A ver, yo creo que es necesario siempre hacer una investigación sobre el VRAEM, especialmente sobre la presencia del Estado y cómo es la presencia del Estado. Esa es mi primera impresión.

Ya. Tú primera impresión personal. Ya. Lo primero, ¿cuántos años tienes laborando en lo que es la organización en la que te encuentras laborando actualmente.

La organización SER estoy ya siete años.

¿Y qué cargo ocupas?

Coordinador regional en la región Ayacucho.

¿Podrías tus funciones de tu organización y si en algún momento ha intervenido en el ámbito del VRAEM o tu otra, o tienes otro campo más adicional?

Ah, ya. He sido coordinador de la Mesa de Concertación de Lucha contra la pobreza entre el 2017 y 2018, y es justamente desde la Mesa que algo se ha ido abordando con respecto al Valle del Río Apurímac y Ene. Especialmente sobre la implementación de ciertas políticas para la reducción de la pobreza.

Ya. ¿Desde tu punto de vista cuáles son los actores más relevantes, sectoriales o intergubernamentales –local, regional y nacional- que participan o intervienen en el contexto del VRAEM?

A ver, yendo por niveles, claro, ahí está el gobierno nacional desde los ministerios. Pero también la presencia de los ministerios es en función de las oficinas públicas descentralizadas. En el caso del Ministerio de Defensa y el del Interior, por un asunto de orden interno de seguridad tomando en cuenta la situación que vive el VRAEM, están ahí con un presupuesto también bastante alto. También está el Ministerio de Agricultura con un asunto de los cultivos alterativos. También está el Ministerio de Desarrollo e social con los programas sociales. El ministerio de Educación y también está. Bueno, con quizás menos presencia el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio de Vivienda con algunos programas como es el Programa de saneamiento rural. Y a nivel de gobierno regional, tienen una oficina subregional pero bastante reducida, precaria. No es tanto, a pesar de que tienen... y también los otros gobiernos regionales que tiene territorio que tienen en el Valle, todo el VRAEM, el Valle del Ene y el Mantaro. Y los gobiernos locales, entre ellos los provinciales, tienen también territorio en el VRAEM, pero como provincia es mínima su presencia. Y los gobiernos distritales que están ahí porque es su jurisdicción territorial.

Claro.

Esos creo que son los actores estatales que están. De alguna manera, presentes y otros no tan presentes.

Y desde tu punto de vista, ¿cómo son las coordinaciones entre sectores institucionales y los actores intergubernamentales –local, regional y nacional- en el contexto del VRAEM.

A ver, yo creo que, a partir de algunos planes que se han ido formulando desde el gobierno nacional, desde lo que ha sido el Plan VRAEM, esta instancia reconocida por el gobierno nacional, esta instancia articuladora donde están diversos ministerios –hablamos del Plan VRAEM, (07:54) y ha ido así cambiando de nombre-, pero con la intención de que los ministerios puedan articular su intervención en el territorio. Y también coordinar también con las instancias gubernamentales. Yo creo que la gestión territorial articulada es un asunto que hasta el momento no ha logrado consolidarse. Por eso es que hay intervenciones desarticuladas, con muy pocos resultados, a pesar de que existe el Plan

VRAEM conllevó a que se constituya pues una instancia en la cual estén todos los ministerios que intervienen en esta parte del territorio del país. Del VRAEM lo mismo. Pero al final, desde el análisis que hemos hecho, por ejemplo, desde la Mesa de Concertación, vemos que estas instancias articuladoras, no necesariamente han resultado para los objetivos para el cual fue creado. Es por eso por lo que tiene tanta inversión en el VRAEM, porque (09:01) cifras. No tienes los resultados que han buscado en términos de metas e indicadores porque... el tema de cultivo alternativo no necesariamente es sostenible. Ahí también hay un asunto de, creo yo, recopilación de evidencias sobre la problemática más amplia para entender cuáles son las fallas estructurales o los asuntos estructurales sobre estos problemas y no se ha ido atacando eso. Y también el otro asunto es que la coordinación intergubernamental es bastante débil porque el gobierno nacional está bastante alejado de las problemáticas del VRAEM y muy poco articulado con las acciones que está desarrollando la instancia gubernamental de nivel nacional y también con las cosas que se está emprendiendo desde las municipalidades distritales que tienen presencia dentro de la jurisdicción de lo que es el VRAEM. Entonces, es toda una desarticulación completa, poca coordinación, creo yo, entre los niveles de gobierno que debería estar presentes en el Valle del Río Apurímac, y alguno de ellos sí está presente pero bastante desarticulado.

Ya. ¿Y qué deficiencias has podido observar en las coordinaciones entre los sectores institucionales y entre los niveles de gobierno local, regional y nacional en el contexto de intervención del VRAEM?

¿Puedes repetirme?

¿Qué deficiencias has podido observar en las coordinaciones entre los sectores institucionales y entre los niveles de gobierno tanto local, regional y nacional en el contexto de intervención del VRAEM?

Yo creo que hay una situación de estas naturales. Los gobiernos locales de nivel distrital, por la misma situación, por la misma problemática que atraviesan, tienen esa necesidad de tener un vínculo más directo con el nivel nacional para poder ir resolviendo estos problemas. Pero también hay problemas de competencia del nivel regional que debería atenderlo esta instancia gubernamental que son los gobiernos regionales. Pero no lo hacen porque los gobiernos regionales, su presencia es bastante mínima en estos territorios, de todos los gobiernos regionales que tiene jurisdicción territorial en la parte del VRAEM. Entonces, se obvia, generalmente, a los gobiernos regionales, o los gobiernos regionales no tienen la capacidad de dar una respuesta a la problemática en el nivel de competencia que les corresponde, no están presentes en la zona, y lo que suele suceder es que hay una coordinación más directa entre los gobiernos distritales y el gobierno nacional, porque ahí los alcaldes creen tener mayores posibilidades de poder lograr recursos para sus jurisdicciones territoriales. Yo creo que el gran asunto es que las políticas que están implementando son del gobierno nacional porque las propuestas de intervención del VRAEM vienen específicamente desde el gobierno nacional. El gobierno regional no tiene una propuesta de qué cosa es lo que se tiene que hacer y qué cosa podemos hacer sobre la problemática que hay en el VRAEM. Y como no tiene claridad sobre qué cosa puede hacer en el nivel de competencia que le corresponde, prefiere pues no involucrarse mucho.

Lo otro también, no hay una coordinación entre gobiernos locales y el gobierno regional para poder unificar una agenda concreta de qué cosa tenemos en términos de respuesta de la región para proponer al gobierno nacional sobre qué cosa deberíamos hacer y sobre qué cosa podríamos articular para poder intervenir de forma efectiva, eficaz y de forma oportuna en el VRAEM.

Ok. ¿Y desde tu punto de vista, cuáles son las organizaciones sociales más relevantes en el ámbito de acción del VRAEM?

A ver, yo creo que, en este momento, la sociedad civil en su conjunto atraviesa desde ahora, desde hace varios años, una situación de debilidad y de precariedad bastante profunda. Y esta debilidad es estructural, por eso es que las propuestas sobre qué cosa se tiene que hacer en el VRAEM no tiene pues una contrapropuesta desde el lado de la sociedad civil. Y si hay es mínima y con muy poca fuerza para impulsar. Yo creo que, por ejemplo, en el VRAEM hay una sociedad civil en torno a actividades muy poco productivas como los cafetaleros, los cacaoteros, pero más en la dimensión económica. En el otro lado, de organizaciones sociales de base, está pues la organización de mujeres, pero está bastante debilitada que, sabemos que en el último proceso electoral ha tomado partida. Entonces, cuando una organización social de base se politiza y se involucra en un proceso y no guarda su independencia en un proceso electoral, lo que generalmente sucede es que termina debilitándose peor. Y también la GEPAVRAE, a partir de situaciones que hemos ido viendo, con esta marcha que hicieron hace un par de años hacia Lima, indicando con el señor Nelson Palomino – y siempre él tratando de figurar-... yo creo que ese tipo de liderazgos tipo Nelson Palomino, lo que hace es debilitar más a la organización, porque lo que está sucediendo es que estamos en estas organizaciones caudillistas. Solo una persona la que representa y la que siempre debe representar. No hay recambios generacionales y tampoco hay una escuela de liderazgos que pueda promover estos nuevos liderazgos necesarios en los nuevos contextos.

Yo creo que, de ese lado, sociedad civil está bastante débil y no hay un contrapeso político hacia los que hoy ostentan el poder político. Es por eso que hay una serie de intervenciones, y desde la sociedad civil no tenemos una respuesta concreta, clara, sostenible, consolidada y que pueda encaminarse como parte de la contrapropuesta hacia lo que el Estado o la instancia gubernamental está haciendo en esta jurisdicción territorial.

¿Cómo se realizan estas coordinaciones entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

Bueno, de los poco que hemos podido nosotros averiguar desde la mesa de Concertación, claro... el gran asunto es que en esta debilidad de estas organizaciones sociales de base ya no son necesariamente representativos. Entonces, ya no representan necesariamente, digamos, por ejemplo, la organización de mujeres, a todas las organizaciones porque también las otras organizaciones, bases de esta organización de mujeres están debilitadas y, claro, la coordinación que hace el gobierno o las instancias gubernamentales es con supuesta representación de organizaciones, solo que son cascarón. Entonces, no necesariamente esta coordinación entre organización social debilitada con pocas bases va a ser legítima, o sea aceptado porque tampoco estas organizaciones sociales de base representan a un grupo grande de la sociedad civil. Entonces, solo representa a un grupo bastante pequeño. Entonces la coordinación que haga la instancia gubernamental con cierta orgánica social de base no necesariamente se legitima. No necesariamente se valida. Solo para un grupo, pero no para un colectivo grande. Yo creo que por ahí va el asunto del análisis cuando se habla de la coordinación entre instancias gubernamentales y organizaciones sociales de base que hoy están debilitadas y resultan no ser tan representativas.

Ajá, ¿y desde tu punto de vista cuáles son las razones por las cuales no se está dando un a coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno- tanto local, regional y nacional- que atienden la problemática del VRAEM?

A ver, ahí primero, yo creo que, desde el gobierno nacional, como te decía hace un momento, desde ahí nace qué cosa es lo que se tiene que hacer en términos de políticas públicas, programas y acciones de intervención entre el VRAEM. Y desde el lado del

gobierno regional y de gobiernos locales no hay una propuesta clara de qué cosa es lo que tienen ellos en términos de acción para poder resolver los grandes problemas del VRAEM. Entonces, no tienen esa contrapropuesta para decirle al gobierno nacional “oye, nosotros lo que proponemos es este tipo de situación o de intervención en el territorio donde nosotros estamos administrando”. Entonces, viene desde el gobierno nacional el tipo de política pública y lo que hace es... y lo otro es que no hay una adecuada, creo yo, lectura de la problemática y de la complejidad de la problemática en el territorio del VRAEM. Tampoco tienes pues una instancia que te canalice ese nivel de análisis de la complejidad de la problemática que deberían hacerlo los gobiernos locales tomando en cuenta que están más cerca a la población y a la problemática. Y de otro lado, no hay pues esa sociedad civil fuerte que tenga esa capacidad de poder generar propuestas y de poder, a partir de estas propuestas, una negociación con la instancia gubernamental de nivel nacional que está proponiendo una intervención que no necesariamente está adecuadamente socializado y legitimado en quienes va a afectar esta decisión o esta intervención estatal. Yo creo que estas cosas hacen que no haya una adecuada articulación entre los niveles de gobierno para la intervención el VRAEM.

Ya. Y en virtud de la pregunta anterior, ¿podrías señalar si es por falta de interés, cuestionamiento de los actores sociales desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras casusas que podría haber identificado?

¿Puede volverme a la pregunta? No entendí bien.

En virtud de la pregunta anterior, ¿podrías señalar si es por falta de interés, cuestionamiento de los actores sociales desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras casusas que podría haber identificado?

A ver. Mencionabas al inicio algunos elementos, y tiene que ver justamente con el tema de un inadecuado diagnóstico de la problemática y cómo estas problemáticas en cualquier sector –educación, salud-, de cómo lo profundiza más: del narcotráfico y de los rezagos de Sendero.

Ajá.

Y lo otro también es que el inadecuado diagnóstico de los actores. Porque, ¿Qué es lo que sucede? En el VRAEM tú puedes encontrar un actor que puede estar en otros sectores. Por ejemplo, es cocalero, pero también es narcotraficante. Es cocalero, narcotraficante y también comulga con las ideas de los rezaos de Sendero. Entonces, los actores están mezclados de esa manera. Yo creo que el inadecuado diagnóstico, más allá del tema del egoísmo y cosas de ese tipo, vinculado a la problemática, profundizado más con este tipo de problemáticas sociales como es el narcotráfico y el Senderismo, hace que se profundice más. Y yo creo que, hasta el momento, el Estado ni ninguna instancia gubernamental han logrado entender la profundidad ni la complejidad de la problemática para formular una adecuada intervención de la instancia gubernamental. Solo con decirte que en los Planes de Desarrollo concertado de los distritos o de las provincias tú no encuentras a la hoja de coca o al narcotráfico como una problemática que hay que discutirlo y hay que hacerlo visible y hay que conversarlo y dialogarlo en algún espacio.

Sí pues. Tienes razón. Y eso dificulta también las relaciones.

Eso, todo eso. Claro. Ahí viene ese asunto de, como dices tú quizás, sale el tema de la desconfianza entre los actores tanto sociales, políticos. Y el otro asunto es el tema de... sí pues, el tema de la hoja de coca, la excesiva producción que se va al narcotráfico. Varios están vinculados con ello, y que el narcotráfico esté vinculado también con los rezagos de Sendero Luminoso no va a estar pues como parte de una propuesta de una campaña política, no va a estar como parte del diagnóstico de tu Plan de desarrollo concertado y

no va a estar como parte de la respuesta que debería dar la instancia gubernamental de nivel local. Eso resulta bastante contradictorio, ¿no?

Sí, pero hay muchos actores que son sociales que han postulado como alcaldes en el VRAEM y han salido alcaldes, son alcaldes electos. Y ellos todavía siguen teniendo la misma, las mismas opiniones y los mismos objetivos. Y claro, porque también algunos que han salido de actores sociales y ahora son alcaldes...

Autoridades.

Autoridades... pero ahora de igual manera, comulgan con el narcotráfico. Y hay cambios específicos, pero ¿qué? Ese tema de por medio... Otra pregunta que señales, ¿y si esta falta de coordinación se da por cuestiones de reserva profesional de acuerdo a las funciones de cada sector?

A ver, no entendí a la pregunta.

El perrito está ladrando. ¿Si esta falta de coordinación se da por reserva profesional de acuerdo con las funciones de cada sector?

Ah, ya. Yo creo que hay un gran asunto. Nosotros, desde la Mesa, hemos identificado que la misma estructura estatal, el diseño institucional que tiene nuestra estructura estatal tiene muchas deficiencias y muchas fallas. O sea, el gran asunto es que nuestro diseño institucional debería estar justamente trabajado desde los problemas que hay que resolver. Yo creo que tiene que ver más con el tipo de instancia gubernamental, el tipo de estructura estatal que tenemos. Por ahí va el asunto de la débil coordinación intergubernamental. Hay vacíos diversos.

Por ejemplo, en el territorio regional, ¿quién es la instancia que debería, como dice su nombre, gobernar? Es el gobierno regional de Ayacucho. Y ni siquiera entiende qué cosa es gobernar un territorio.

Eso es cierto.

Eso es lo que sucede, porque si se daría ese asunto de “yo, autoridad política” de una instancia gubernamental de un nivel regional, entiendo qué cosa es gobernar... entonces, gobernar implica de que también mi estructura estatal tenga el suficiente diseño para poder gobernar este territorio. O sea, tener rectoría en mi territorio. Es decir, “esto se hace, así venga el gobierno nacional a meterse a mi territorio que es mi casa, donde yo gobierno” decirle “ya, ¿cómo vas a intervenir?” porque yo como gobierno, conozco mi problemática, yo tengo la capacidad de proponerte... bueno, tengo un diagnóstico y que se proponga de esta manera, y tu labor debe ser esta”. No, el gobierno nacional se mete hasta en el último rincón del territorio, en el aula, en el hospital y te da propuestas de cómo debe hacer. A veces que ni siquiera conoce el gobierno regional. Ni siquiera el gobierno local. Hay un entramado. Y tiene que ver, yo creo, con el tipo de diseño institucional y de cómo hace que intervengamos de una manera que no necesariamente priorice, a pesar de que se diga en palabras, el tema de “la gestión articulada”, de la “articulación intergubernamental”. Ya pues, yo, eso hemos encontrado como parte de los diagnósticos que hemos hecho, de por qué no se reduce la anemia, de por qué los logros de aprendizaje están tan precarios, cosas de ese tipo, con la gestión de los recursos hídricos.

Ya. ¿Y entonces podrías precisar que la falta de coordinación es por desinterés de la zona de intervención o miedo acceder a cuestionamientos sociales?

Yo creo que ellos son consecuencias de este inadecuado diseño, estructural estatal que tenemos, de cómo funcionamos. Son consecuencias ya.

Ya. ¿Y desde tu punto de vista cuáles serán las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

A ver. Primero, cuando se habla de la política pública es un asunto, como dice su nombre, político, pero también es participativo. Esa dimensión participativa de la política pública, la instancia gubernamental no necesariamente lo formula como un asunto prioritario. Porque tú cuando formulas una política pública para que sea legítimo, tiene que estar consensuado con quienes van a sufrir los efectos de la implementación de la política pública. Entonces, el Plan VRAEM, ¿cuánto de participativo en términos ciudadanos ha tenido? Nada. O el tipo de intervención que se ha formulado: nada. Por eso yo creo que ahí una lectura de que esto de que las políticas públicas se hacen en el gabinete sin un adecuado diagnóstico, ni siquiera trabajo, línea de base... ¿con quién? Con la sociedad civil. Hay una adecuada construcción de la política pública que no necesariamente prioriza el asunto de la incorporación de esta dimensión de la ciudadanía para que puedan ellos también involucrarse y legitimar este tipo de intervención que está construyendo esta instancia gubernamental. Desde ahí creo que nace porque ya le llevas un paquete para aplicarlo, y cuando aplicas no sirve. Claro, va por ahí.

Ya. ¿Y en tu opinión cómo debería ser la coordinación entre los sectores o entre los diferentes niveles de gobierno – tanto local, regional y nacional- para el fortalecimiento del trabajo en conjunto y para el cumplimiento de demandas sociales? ¿Qué recomendarías?

A ver, mira. Cuando se dio el proceso de descentralización que ha sido parte de un impulso, de un consenso político, de Estado y de cómo debería funcionar nuestras instancias gubernamentales, ahí había unas(30:13), el Consejo Nacional de Descentralización que ahora lo han convertido en una oficinista, una Secretaría de Descentralización, como para reducirle el nivel de importancia del proceso de descentralización, y ahí se creó la Ley orgánica del Poder ejecutivo y se creó esta instancia de coordinación intergubernamental. Y hasta ahora no funciona. Y debió estar funcionando, y debió darse el interés adecuado, para justamente no entrar en estas situaciones que hoy vemos. Porque tú has transferido competencias, has transferido funciones desde la instancia gubernamental nacional a los niveles subnacionales, pero no has logrado fortalecer un espacio de articulación intergubernamental. Entonces yo creo que esos principios con los cuales se ha ido impulsando el proceso de descentralización que se ha ido estancando y ya nadie lo ve con mucho futuro, debería retomarse para justamente empezar a discutir esto que ahora nos preocupan, de la gestión intergubernamental, de la gestión territorial articulada. Yo creo que ahí hay algunos elementos para nuevamente empezar a discutir sobre esto que hoy sentimos que es una falencia de la intervención del Estado.

¿Y consideras que una estrategia efectiva sería empoderar a la Secretaría de Descentralización o de coordinación -porque también hay una Secretaría de Coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros- con la estructuración de un Reglamento que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo?

Yo creo que sí. Si queremos mejorar el Estado –mira, no solo se trata del VRAEM, se trata del territorio en general y de cómo interviene el nivel local, regional y nacional y cómo se articula. Yo creo que cuando se dio el proceso de descentralización, la idea era tener un espacio eficiente, oportuno y eficaz. En ese sentido iba pues el proceso de descentralización, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y esa instancia de coordinación intergubernamental. Y, justamente, quien debería sostener esto es justamente una instancia dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros que debería ser, no una Secretaría, quizás un Consejo. Porque el Consejo te brinda mayor poder. Porque ahora lo han vuelto a hacer una oficina casi administrativa o consultiva.

Claro. ¿Y tú sabes algo más acerca de esa Secretaría de Coordinación? Porque, en realidad, no se escucha mucho. Más se escucha la de Descentralización que la de Coordinación.

No, casi no se escucha. No sabemos cuál es la agenda descentralista y si se está preocupando por estos grandes problemas de la intervención del Estado, y si adecuadamente están o no asumiendo también las instancias gubernamentales del nivel subnacional sobre las funciones o competencias que han sido asumidas como parte del proceso de descentralización.

Y en tu opinión, ¿Cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?

Primero. Sociedad civil, ahora está débil. Así el gobierno o la instancia gubernamental pueda tener una adecuada relación con un representante de una organización social de base, esa no te va a resolver nada porque esa organización de sociedad civil o de organización social de base está debilitado, no es legítimo, no es representativo. Entonces, lo que hay que trabajar hoy, creo yo, desde las instancias regional, local – que son más cercanas – y, quizás priorizar del nivel nacional alguna política que tenga que ver cómo fortalecer de la sociedad civil. Por ejemplo, en el Gobierno regional de Ayacucho, en el 2012, tomando en cuenta esta situación de la debilidad que tiene la sociedad civil, se trabajó un Plan de participación ciudadana, pero el gran asunto es que, como esto no es políticamente rentable, “¿para qué lo vamos a implementar?”. Entonces, va por ahí, de cómo empezamos desde el Estado, desde la instancia gubernamental, a tomar con responsabilidad el asunto de empezar a ver cómo generamos ciudadanía, de cómo hacemos de que esta ciudadanía activa se convierta en sociedad civil organizada que permita justamente tener una sociedad civil activa, con capacidad de propuesta, con capacidad de negociación y con capacidad de poner en agenda cosas importantes para así poder tener claridad sobre qué cosa necesita, qué cosa requiere la sociedad civil, y que esto pueda implementarse con sus visiones, sus propuestas, sus agendas... políticas públicas realmente que representen a las necesidades y al las demandas que tiene la sociedad civil.

¿Tienes algo más que agregar o dar una opinión que permita una solución más efectiva al problema planteado?

Ya te he dicho mucho ya.

Mucho mejor, porque estoy haciendo las entrevistas, no solamente tuya sino con otros actores y todos coinciden con este proceso. No necesariamente del VRAEM porque ya sabes que yo he tocado un punto parte del VRAEM, pero sí puede estructurarse a nivel nacional porque las cuestiones son los temas de redes. Es muy complicado y más aún entre sectores y organizaciones sociales, y en sí tanto del gobierno regional, provincial y local. Pero...

La precariedad es fuerte, fuerte. Somos institucionalmente hablando... es tan precario que, claro, esto tiene que ver con problemas estructurales. Pasa lo mismo por el lado de sociedad civil. ¿Cómo generas tú diálogo si los dos actores importantes para dialogar sobre las políticas públicas son precarios, son débiles no son representativas, especialmente desde sociedad civil?

Ya Eso quería, Omar. Muchas gracias.

37:17

Entrevista N.º 03: Yvan Cisneros, Jefe Asesores GORE Ayacucho

Es con referente al tema. He identificado algunos procesos de procedimientos relacionado a la reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM. ¿Me podrías indicar cuál es tu impresión personal respecto del tema presentado?

No, yo creo que en ese sentido es verdad. Falta coordinación, falta acercamiento entre los sectores. No solamente a nivel de sectores, sino también a niveles de gobierno. Yo estoy de acuerdo con el planteamiento que tú haces.

Ya, perfecto. Ante ello quiera preguntarte, ¿cuántos años tienes laborando tú en el sector? Porque actualmente estás en el gobierno regional, ¿verdad?

Sí. Yo como profesional estoy más de veinte años, ¿no? Pero ya ha estado en el VRAEM desde los diez años. 38 años en el VRAEM.

¿Cómo dirigente político o dirigente social?

Bueno, he estado en todos los espacios, pero como dirigente estoy más de 20 años. Como funcionario, estoy 17 años.

Ok. Ya. ¿Entonces, actualmente qué cargo ocupas?

Yo estoy ahorita como jefe de asesores del gobierno regional de Ayacucho.

Ya. Perfecto. ¿Podrías describirme las funciones de tu organización?

En este caso, las funciones del Gobierno Regional están enmarcadas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Ya. ¿Podrías señalarme cuáles son las fortalezas y debilidades de dicha organización?

Bueno, las debilidades siempre es la escasez de recursos tanto financieros, técnicos, logísticos. También es la geografía complicada que tiene la región. Tiene sur, tiene la zona norte, falta la articulación vial. Todo eso complica.

Perfecto. Qué participación tienen los funcionarios de tu organización ante las demandas del VRAEM.?

En realidad, solo los temas básicos: salud, educación. Agricultura, algo... pero generalmente salud y educación.

Ya, ¿con qué sectores, tanto local, regional y nacional, tu organización realiza coordinaciones en torno al VRAEM?

Básicamente con los gobiernos locales. Pero de ahí más allá no hay mucha. Con los sectores es bastante débil la coordinación.

Ya. ¿Y por qué es bastante débil la coordinación? ¿Debido a qué?

Porque no hay una persona o alguien designado. Anteriormente había el CODE VRAE, que era una Comisión que se encargaba exclusivamente a hacer estas coordinaciones. Ahora ya no existe eso. Entonces, eso ha desaparecido ese espacio de coordinación.

Ya. En relación con el VRAEM, ¿cómo son las coordinaciones con los otros sectores institucionales y con los otros niveles de gobierno – local, regional y nacional?

Hay reuniones esporádicas, pero no son relaciones vinculantes. A veces surge alguna necesidad, una demanda. Se reúnen, discuten. Pero lo que hay dificultades es la operativización. Una muestra de ello es el caso de las emergencias viales que ha habido este año. No se ha podido responder o atender oportunamente porque atender esas emergencias necesita recursos financieros, y usted sabe que cada sector ya tiene presupuestado su dinero (5:58 ininteligible).

¿Qué deficiencias entonces has podido observar con las coordinaciones con los otros sectores institucionales y con los otros niveles de gobierno – local, regional y nacional?

Falta de interés, desconocimiento. Hay un montón de dificultades en ese tema, Catherine.

¿Puedes precisar las múltiples demandas que se han realizado las coordinaciones con las organizaciones sociales? ¿Con qué organizaciones sociales?

Organizaciones sociales no coordinamos nosotros mucho. Sobre todo, con los niveles de gobierno local.

Ya. ¿Y cómo se realiza esas organizaciones entre los actores estatales y las organizaciones del VRAEM?

No te podría contestar. Como vuelvo a decirte, con las organizaciones, la única organización que ahí, de alguna manera viene a las reuniones que tenemos, es el Comité de Autodefensa, que ve temas de seguridad. Pero por lo demás, las otras organizaciones que básicamente serían los agricultores o asociación de productores. Ahí hay casi nula coordinación.

Ya. ¿Y desde tu punto de vista cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno tanto local, regional y nacional que atienden la problemática del VRAEM?

Hay varias razones. Una es que los productores están bastante dispersos. No se sienten representados también por sus dirigentes. Lo otro es que han perdido credibilidad las organizaciones por sus malos manejos tanto a nivel de cooperativas... ese problema social de la corrupción que es a nivel nacional también tiene sus influencias en esos niveles. Entonces la gente no se siente representada y por tanto no está organizado.

¿En virtud de la pregunta anterior podríamos señalar que es por falta de interés cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía, u otras causas que podrías identificar?

Yo creo que desinterés, desconfianza, también factores políticos. Siempre los dirigentes que han asumido los roles de liderar las organizaciones han postulado a cargos públicos. Sea alcaldes, sea congresistas. Eso también los ha desacreditado.

Perfecto. ¿Y podrías señalar entonces que la falta de coordinación se da por reserva profesional, de acuerdo con las funciones de cada sector?

Entonces... A ver, repite, por favor.

Si pudieras señalar entonces que la falta de coordinación se da por reserva profesional, de acuerdo a las funciones de cada sector.

Yo creo que sí, también. Esos factores contribuyen a la falta de coordinación.

Perfecto. Precise si la falta de coordinación es por desinterés en la zona de intervención o miedo a ceder a cuestionamientos sociales.

Yo creo que ambos. Ambos, Catherine. Porque, por ejemplo, DEVIDA... siempre el agricultor esté en constante cuestionamiento o temor a que haya erradicación de la coca, y cree que cualquier institución que va tiene un trasfondo o va con doble propósito. Entonces no hay nada apertura.

Ya. Pero últimamente DEVIDA está haciendo proyectos para algunos distritos que forman el VRAEM en ese...

Por supuesto. DEVIDA siempre ha hecho sus proyectos. Ha participado activamente. Pero siempre hay ese fantasma de la erradicación. DEVIDA... entenderás que lidera las estrategias antidrogas. DEVIDA también viendo el tema de CORA que hace a cargo de la erradicación. Eso es lo que, de alguna manera, genera esa desconfianza.

Ya. De nuevo tu punto de vista, pero ya no de niveles de gobierno. Ahora si puedes indicar que las causas que no se está dando una coordinación adecuada entre actores estatales y organizaciones, ¿cuáles serían? Porque lo primero que te pregunté fue entre sectores y niveles de gobierno. Ahora entre actores estatales y organizaciones sociales.

A ver. Con el tema de los actores es, en el caso del VRAEM, es un fenómeno bastante particular porque, así vaya DEVIDA o así vaya otras entidades, siempre va a haber esa desconfianza de parte de las organizaciones. Por eso es que no hay esa estrecha relación o coordinación digamos. Tal vez en las organizaciones lo que confían un poco más es en sus gobiernos locales o el gobierno regional. Pero en este caso también, por ejemplo, con los gobiernos regionales tampoco hay mucho acercamiento porque tampoco están muy cercanos en el territorio.

Ya. En tu opinión, entonces, ¿cómo debería ser la coordinación entre los sectores o entre los diferentes niveles de gobierno tanto local, regional o nacional para el fortalecimiento de trabajo en conjunto y para el cumplimiento de demandas sociales? ¿Qué recomendarías?

Tiene que haber un programa específico con metas, objetivos, programas, proyectos, y que cada sector tenga un rol y tenga presupuesto.

Ya, entre ello, entonces, consideras que es una estrategia efectiva si empoderamos – porque tú sabes que existe una secretaría tanto de Descentralización como de Coordinación en la Presidencia del Consejo de Ministros- con la estructuración de un reglamento y que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo. ¿Considerarías eso?

No creo. En el caso de Descentralización, pues su rol es más a nivel macro, a nivel nacional. El VRAEM es un tema específico que necesita un tratamiento especial de acuerdo con las normativas que se han emitido en todo este tiempo.

¿Y cómo ves tú a la Secretaría de Coordinación, porque si hay una Secretaría de Coordinación que es muy diferente a la CODE VRAEM que ya lo han desarticulado?

Ya no existe Secretaría de Coordinación.

Tampoco. Pero sigue estando en su página web, Iván.

Bueno, debe ser en teoría, pero en la zona...

Hasta están pidiendo, convocan para que postulen a esa Secretaría de Coordinación: especialistas, analistas. Por eso te pregunto eso.

Desconozco, ah. Al menos, hasta donde sé lo han desactivado CODE VRAE y DEVIDA está asumiendo el rol de coordinación. Pero DEVIDA no le veo la entidad apropiada para asumir ese rol. La población no confía.

Oh, ya. ¿En tu opinión, entonces, cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?

Tiene que volver una Secretaría de Coordinación a la PCM para que tenga un rol más multisectorial e intergubernamental.

Ya. ¿Y tienes algo más que agregar a tu opinión que permite dar una solución más efectiva a este problema planteado?

En mi punto de vista, en el caso del VRAEM que se viene manejando hace mucho tiempo, necesitamos pues soluciones más puntuales, más prácticas. Por ejemplo, en el caso concreto es reducir los gastos militares y ese recurso destinarlo a la parte social. Digamos, contratar más especialistas en el tema salud, educación, y poder resolver los temas de fondo que es básicamente el tema de desarrollo humano.

Perfecto. Gracias, Iván esa sería toda la entrevista. Más bien, me has hecho dar a conocer más detalles de cómo se podría trabajar el tema de la coordinación intergubernamental e intersectorial. Y también no solamente específicamente del VRAEM, pero este estudio es más del VRAEM porque vemos las debilidades que se tiene actualmente y que todavía pues, las soluciones son a largo plazo. Eso sería toda la entrevista, Iván.

Gracias, Catherine. 15:33

Entrevista N°04: Yanet Medrano, Asesora del Gobierno Regional de Lima Provincias

Es un estudio que estoy haciendo porque, usted sabe que en la maestría nosotros hacemos un proyecto de tesis sobre un estudio. Entonces yo estoy identificando ese tipo de estudio en lo que es la reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM. En sí, usted ha estado involucrada, pues, un cierto tiempo en todo lo que tenga que ver con el VRAE. No necesariamente en puntos específicos sino a nivel de todo lo que demandaban en su tiempo y ahora lo que siguen demandando.

Pero ahí gran parte de eso es cómo se coordinaban entre ellos y qué es lo que faltaba para articularlo. Entonces, en ese aspecto, eso es lo que se está haciendo. Y eso de ahí solamente va a ser por fines metodológicos. Eso es estrictamente personal y solamente se va a hacer con esa finalidad no más.

Ah ya, Catherine. Para tus estudios, me dices, ¿no?

Sí. Exacto .no se va a dar por otras cosas. Eso. Nosotros solamente queremos desagregar y queremos saber qué está pasando y qué es lo que se puede mejorar, además de innovar, cómo hacer los procedimientos de otras maneras que no se puedan alterar.

Ya, Catherine. No hay problema. Te apoyaré.

Ya, entonces, como les estoy indicando, pues, un poco para identificar los procedimientos relacionaos a la reducida coordinación de los sectores para atender la demanda del VRAEM, su impresión personal frente al tema presentado... ¿Cuál fue su impresión personal?

Bueno, en lo que respecta a que el gobierno llegue a la zona del VRAEM, definitivamente falta bastante diálogo, comunicación, identificación de las necesidades prioritarias de las poblaciones que están asentadas en toda esa zona. Hay mucha necesidad que tenemos que identificar y priorizar para darle una correcta atención. Uno lógicamente sabe que no todo se puede atender. Pero si iniciamos priorizando lo más urgente que se quiere atender, se va a ir avanzando poco a poco. Lo más urgente, quizás es lo más importante en un determinado momento, y así se va a ir avanzando con el que viene, el que viene, el que viene. Pero sí hay mucha necesidad en esas comunidades, y requieren bastante apoyo de todos los sectores.

Ya. Perfecto. Como está siendo grabado... porque tengo que transcribir todo. En referencia a eso de igual manera porque esto es algo general, vamos a lo que se especificó: ¿cuántos años usted tiene laborando en el sector público?

En el sector público, estaré aproximadamente 15 años.

Actualmente, ¿qué cargo ocupa?

Actualmente, estoy como asesora. Sí, asesorando para poder conseguir justamente financiamiento para localidades que requieren, y las instituciones públicas nos puedan coberturar estas necesidades. Prácticamente, en una palabra, identificando necesidades y a través de los gobiernos locales y regionales, poder hacer reconocimiento de los entes competentes a fin de que puedan analizar su función.

Ya, ¿podría describirme un poco más de las funciones de su organización?

Bueno, del trabajo que hago. Tú sabes que, como ingeniera civil, nosotros como podemos estar ingresando dentro de proyectos de ejecución mismo o de elaboración de proyectos y necesidades identificadas, o bien como gestión. Gestionar los recursos de las necesidades que han sido identificadas.

Ya. ¿Podría señalarme las fortalezas y necesidades de su organización?

Las fortalezas, podría decirte que existe la voluntad de poder conocer la necesidad de una determinada población. Mientras exista la voluntad y el interés de poder preocuparnos y

decir “voy a ir a tal sector para poder enterarme qué necesidades tienen”. Esa sería la fortaleza tal vez de una institución pública. Y la debilidad sería que, si uno está enterado de una necesidad prioritaria, urgente de atención y no lo haga o no haga nada por atenderlo, definitivamente es como si ni estuvieses enterado... y no se hace nada, no se actúa, no se mejora la calidad de vida de la población, y el problema sigue ahí y hasta puede empeorar el problema: no solamente perjudicando a la población, sino –en una palabra, creo- como profesionales... En algunos casos cuando uno está en algún puesto, no estaría cumpliendo la función para la cual ha sido designado. Como profesionales, tenemos la obligación de poder atender las necesidades de la población. Cada quien en el sector en el que se encuentre. Esa es la satisfacción de cada profesional: hacer un buen trabajo, y con los resultados estamos haciendo de que mejore un poco las necesidades que se tienen actualmente. No solo eso, así también como país vamos mejorando poco a poco, vamos avanzando con las limitantes que tenemos.

¿Qué participación, en este tiempo donde usted estaba trabajando -mejor dicho, en el Gobierno Regional de Junín- tienen los funcionarios de dicha organización ante las demandas del VRAEM?

Como te digo, en parte depende bastante de la persona. Uno puede ser funcionario y simplemente no actuar y no hacer nada. Pero un buen funcionario es aquel que se preocupa por querer conocer la necesidad de su región y hacer todo lo posible para poder cubrir algunas de ellas, porque sabemos que esperar cubrir todas es muy difícil, pero por lo menos internamos cubrir las que podamos. Y para ello, ¿qué amerita? No solamente el funcionario esté sentado en su escritorio, sino que sea proactivo. Que vaya al mismo lugar, identifique la necesidad e inicie todo un trabajo a nivel de su institución para ver si puede ser financiado o puede ser programado para el siguiente año, y en el caso que no sea así, que salga y toque puertas a los ministerios, que haga conocimiento de la necesidad para que puedan evaluar y poder conseguir el apoyo de ellos y poder solucionar problemas que aquejan lógicamente a toda nuestra población.

¿Con qué sectores o niveles de gobierno, - que puede ser local-regional o nacional- su organización, en este caso, el GORE, realizar coordinaciones o realizaba coordinaciones en torno al VRAEM?

En torno al VRAE; se ha trabajado bastante con el VRAE, con DEVIDA, con las mismas autoridades que representan a los sectores de la zona VRAE, con los ministerios y lógicamente, en muchas veces hasta con el Premier.

Ya, perfecto. En relación con lo que es el VRAEM, ¿cómo son las coordinaciones con los otros sectores institucionales y con los otros niveles de gobierno –local, regional y nacional?

Bueno, yo creo que, si bien es cierto existe conocimiento de las necesidades en varios sectores, pero el defecto es que quizás se coordina, se habla, se sabe, pero queda ahí. Pero no logra efectivizar un apoyo que sea notorio y que ellos no te digan “uy, está cambiando”. Digamos... pero si ponemos en un 100% las necesidades de estos sectores... yo creo que depende bastante de que la autoridad sea constante y persistente en su requerimiento. Si una autoridad o una institución, por ejemplo, el Gobierno Regional, sabe de la necesidad y es constante con el pedido, el petitorio de ese requerimiento, yo sí he comprobado de que los ministerios sí logran generar los presupuestos requeridos.

En este caso, por ejemplo, en la zona VRAEM se ha trabajado bien con el Ministerio de transportes. Se ha hecho de conocimiento de las necesidades. El Gobierno Regional está tras y tras de que ese ministerio cumpla con hacer realidad lo coordinado, lo pedido, o que se necesita ahí. En mérito a las programaciones que genera, que ha generado este ministerio, se ha logrado trabajar y se ha logrado internamente venir y mejorar bastante una de las vías de acceso más importantes a la zona VRAEM que es la Ruta nacional 28C. se ha

mejorado la transitabilidad en esa ruta y definitivamente una gran satisfacción porque ahí se ve el trabajo del Estado. Se ve el trabajo del Ministerio y se ve el compromiso que tienen ellos hacia la población. Pero si uno no como institución pública no está tras y tras de su requerimiento o simplemente lo hace con un documento, lo deja, o ingresa y nadie posteriormente habló y dijo” ¿cómo está mi requerimiento? ¿Lo van a poder considerar?”. “Por favor, necesito puentes”. “Por favor, se necesita esto”.

El que persigue la consigue y esa es la verdad. Lo que pasa es que muchas de nuestras autoridades presentan el documento y se limitan a presentarlo, y eso queda ahí estancado porque no se ha generado un mecanismo de coordinación entre el que pide y al que pedimos. Y creo que hay esa estrecha comunicación y hay la persistencia del caso, se logra que puedan llegar las instituciones y los ministerios a la zona necesitada. Que sí se ha comprobado, y sí se ha comprobado que el Ministerio de transportes está trabajando bastante en la zona VRAE de la Región Junín y en beneficio de la población, y la población lo ve. ¿Por qué? Porque están viendo los cambios. Y ello está gozando y disfrutando de esos beneficios que les genera, por ejemplo, colarles un puente o mejorar su vía de acceso para que puedan sacar sus productos sin mayor inconveniente.

Entonces yo creo que sí se pueden hacer muchas cosas, pero amerita un trabajo bastante coordinado y la dedicación, lógicamente, de sus autoridades con que... yo trabajo constante con cada uno de los ministerios en los que se requiera.

Entonces, esa coordinación, aparte del Ministerio de Comunicaciones, qué tipo de otras coordinaciones positivas han obtenido. ¿O no? ¿Algunas han sido menos, otras casi nulas...?

La que ha impactado muchísimo más es el trabajo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Ha instalado más de 17 puentes en esa ruta nacional y, lógicamente.... Todos veíamos un puentecito de madera con tronquitos, quedaba hasta miedo pasar, pero ahora se ve totalmente distinto. Hay más seguridad de que ellos saquen sus productos, que ingresen con sus vehículos a esa zona de ahí. La vía ha mejorado bastante, pero también requiere que sea constante y de que las empresas que vayan a prestar o que ganen los procesos de selección para el mantenimiento de (14:08) intransitable de estas rutas nacionales que son las más importantes... realmente cumplan con el objetivo para el cual se les ha contratado.

Pero para ello también, quienes deben estar pendientes y monitoreando que se esté realizando esto correctamente no solamente es el Ministerio, son los mismos representantes y las mismas autoridades de la zona quienes deben apoyar a sus ministerios dándoles información correcta: “Sí, la empresa está cumpliendo, la vía está transitable”. Y cuando no lo está también tienen que comunicar para que el ministerio se persone... El ministerio, al requerirle una supervisión es asequible a atenderlo, pero si nadie lo pide, quiere decir que todo va bien. Es un trabajo conjunto que no solamente amerita la responsabilidad del ministerio, del gobierno central, regional. Es un trabajo conjunto entre los mismos pobladores, sus representantes, sus gobiernos ocales, gobierno regional y lógicamente los ministerios. Yo creo que uniendo todos ellos se logra objetivos, mas no cada quien por separado.

A diferencia de otros ministerios, por ejemplo, el Ministerio de educación también ha intervenido. Quizás en menos porcentaje que el Ministerio de transportes. Pero aun así falta mucho, mucho por trabajar con los demás ministerios. El de salud, por ejemplo: falta bastante la intervención del Ministerio de salud. Es mucha la necesidad que tiene ahí. Yo creo que solo los ministerios más importantes: el Ministerio de Transportes, Educación, el de Salud, que son los que van a lograr mejorar la calidad de vida la población ahí.

Ya. ¿Y qué deficiencias ha podido observar en las coordinaciones con los otros sectores institucionales y los otros niveles de gobierno – tanto local, regional y nacional?

¿Deficiencia? Yo creo que, del mismo Ministerio, ante un requerimiento, debe de partir el que ellos mismos comprueben lo que se está pidiendo, y de que vayan a la zona y verifiquen la realidad y que con eso se den una idea de cuán importante es la atención o no. Entonces, pero si uno se deja guiar solamente por el documento que le remitieron y no fue a campo, no lo comprobó, no lo visualizó, definitivamente, tampoco jamás le va a dar la importancia que requiere. Cuando uno va a campo realmente puede conocer cual es la necesidad, a diferencia de estar en oficina. Y quizás al estar en campo y ver la necesidad y ver las necesidades de otras regiones y de otros lados yo puedo priorizar cuál es más importante en su atención.

Ya, eso es a nivel nacional. ¿Y a nivel local han tenido deficiencias?

A nivel local, bueno, yo como profesional, podría decir que las autoridades locales las cuales tienen un poco de temor al ir a tocar puertas o en ir a visitar a los ministerios o a los gobiernos regionales... o al presidente de la República, que está para atenderlos a todos, yo creo. Pero tienen ese temor, no hablan, no piden. Presentan su documento y no conocen los mecanismos de ingresar, de pedir una audiencia, de persistir si no le dan la audiencia, subir niveles de coordinación y hacer hincapié de la necesidad de su pedido simplemente –yo percibo en muchas autoridades – que remitieron un documento y están esperando de que llegue una respuesta de ese documento. Y usualmente las respuestas que llegan son “no está considerado dentro del presupuesto de este año”. Y se quedan ahí, no hicieron nada, no se avanzó. Pasan los años, se acabó su gestión, ingresa otro nuevamente y sigue empatando de esa misma manera. Pero esa es la diferencia de algunos representantes de las comunidades, hasta los mismos alcaldes

Ya... Precise si dentro de las múltiples demandas que ustedes han escuchado, han visto y también les han formalizado... si han realizado coordinaciones con las organizaciones sociales, y con qué organizaciones sociales.

Bueno, a nivel de digamos, de las regiones... sí se generan las reuniones con las organizaciones sociales, pero yo percibo que todo queda solamente en región y que no se hace realidad lo que se acuerda. O se incumple lo que acordaron y van generando otra reunión, nuevamente van generando acuerdos todo va avanzando demasiado lento. Quizás pueda existir la voluntad, pero no solo se requiere la voluntad sino se requiere de todo un análisis. Nosotros sabemos que, como país, el Estado no puede atender todas las demandas. Es imposible atenderlas y todos lo entendemos. Nosotros, como te digo, estamos –como país- esa etapa odiosa que es “priorizar”. Que no debería ser así, pero por la limitante de recursos que tiene el país, ahorita no puede atender a todos. Por ende, es de que sí se tiene que priorizar y eso es lo que hemos priorizado como primera meta, pero como se dice, hay reuniones con las organizaciones sociales y hay acuerdos y todo queda ahí. Como te digo, depende bastante de las personas que están enfocadas ahí y son las responsables de poder llevar esas coordinaciones a otros niveles de coordinación. Pero si ellos no actúan y se quedan ahí, simplemente todo se sigue quedando sin atención, y sin atención quizás mucho de esos requerimientos (20:31 corte audio) hubiese un mayor diálogo entre las organizaciones sociales, la población, sus autoridades y los ministerios que son los que representan al Estado.

¿Y cómo se realiza ese tipo de coordinaciones entre los actores estatales y las organizaciones sociales, pero del VRAEM, o cómo se realizaban?

Bueno, se generan reuniones en las distintas comunidades que están dentro del ámbito del VRAEM y se enfoca en querer hacer algo, pero a veces –bueno, yo percibo- que cada uno quiere actuar por su lado y al final, como dicen “yo, si bien es cierto en el VRAEM”.

No solamente está la región Junín, están otras regiones más. Cada quien quiere jalar para lo suyo o sea no hay un pensamiento global y decir “qué es lo que yo quiero para mejorar el trabajo en el VRAEM”. Hay muchas necesidades sí, pero a nivel general. Pero a veces se percibe. O bueno yo he percibido, que cada quien quiere jalar –como se dice- “agua para su molino”, y si yo soy de tal región, solo me preocupo en esa región, mas no visualizo un enfoque general de todo lo que es el VRAE y qué es lo que convendría mejorar todos como un solo equipo. O creo que falta un poco pensar en uno solo analizar toda la problemática en general. Y pensar en uno solo no cada uno en su propia región.

¿Y desde su punto de vista cuáles serían las causas por las cuales no se estaría dando una coordinación adecuada entre actores y entre los niveles de gobierno local, regional y nacional que atienden la problemática del VRAEM?

Por qué no se está dando una buena coordinación...

Le parece...

Claro, causas... que el Estado quizás no debe de esperar que los pobladores se acerquen a ellos, sino que ellos deben de hacer su propio análisis de las necesidades de esas zonas y ellos mismos interactuar, verificar sus necesidades, conjuntamente con la población. Trabajar en ello, insistir y verificar realmente, trabajar conjuntamente con todos los ministerios y verificar que exista una verificación que realmente están cumpliendo lo que se ha acordado. Si bien es cierto que las zonas VRAEM están catalogadas como prioritarias, pero no se da ese caso. Si uno va a la realidad, no se va a ese caso, salvo algunos ministerios que están interviniendo bastante bien, como por ejemplo el que te dije, el de Transportes está interviniendo bastante bien. Pero aun así falta bastante, falta mucho. Pero yo creo que El Estado debe identificar y debe monitorear que realmente lo que se ha identificado se esté programando dentro de los presupuestos de intervención y que realmente se efectivice esta intervención.

Y lo otro es que estas intervenciones duran demasiado tiempo. Digamos, si se ha considerado que se va a hacer algo, toma cuatro, cinco, seis o siete años en hacerlo realidad. Más pendiente de eso, se podría generar esta intervención mucho más rápida, pero eso depende de una adecuada coordinación.

¿Y en virtud de la pregunta anterior, podrías señalar si es por falta de interés, cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento de los actores, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podría haber identificado?

Me parece, en algunas circunstancias, que podría ser por falta de conocimiento de las necesidades. Falta de interés, no lo creo, yo creo que como funcionarios del Estado nos interesa de que cada día las cosas mejoren. Pero lo que me parece que es por falta de conocimiento de las necesidades: falta ir a campo, y creo que, en algunos casos, a muchos le tiene temor a ir a la zona VRAEM. Al generarse ello, lógicamente, no van a querer ir a esas zonas y no van a poder realizar un buen trabajo. Para eso, todos los ministerios tienen que coordinar conjuntamente, el Ministerio del Interior para poder dar las garantías del caso a los funcionarios que tienen que ir a esa zona. Sí se puede hacer, pero es un trabajo conjunto que tienen que hacer las autoridades y desde los niveles altos son los que tienen que conocer la realidad.

Perfecto. Señale si esa falta de coordinación se da por cuestiones de reserva profesional de acuerdo con las funciones de cada sector.

¿Reserva profesional? ¿Qué quieres decir con ello?

A que, en realidad, ha algunos puntos que son reservaos, que no se puede involucrar a más actores y con ello hacen que solo unos cuantos sepan dicha información y no todos los demás. Y, por tanto, si tiene la resolución en ese mismo momento, el sector no lo indican antes de que haya una reunión o lo planificado para ejecutar. Por ejemplo, un proyecto o una obra.

No, me parece que, en los temas de infraestructura, de atención de necesidades, como de una escuela de puestos de salud, puentes, etc. creo que no sería por ello. Quizás otros temas de otras índoles, podría ser factible, que se generen las reservas del caso, etc. pero no... como tú sabes hay algunos lugares de la zona VRAE que ya la población prácticamente ha cambiado, incluso hasta sus cultivos: hay bastante siembra de piña, de cacao. Lo que quieren ellos es apoyo para que sigan mejorando sus cultivos y poder realmente ellos... se sientan que hicieron lo correcto a cambiar su cultivo. Porque el Estado les ha dicho “ustedes cambien su cultivo por este otro, mas no le ha generado las facilidades del caso para que pueda sacarlo.

En cuestión de infraestructura, el hecho de asuntos confidenciales... yo creo que no. Pero depende de un análisis que tenga que hacer cada uno de los sectores de ver ¿donde intervenir, en qué momento intervenir y dónde realizar las coordinaciones con los demás ministerios a fin de que realicen un trabajo muy coordinado, conjunto, y ellos puedan determinar en qué zonas se realizan las intervenciones, etc.

Ya, y un poco más sobre lo que es precisar la falta de coordinación. ¿Es también por desinterés que se está interviniendo, en este caso, la zona o miedo a ceder a cuestionamientos sociales?

Bueno, los cuestionamientos sociales se van a dar en todo lado. Definitivamente no podemos esperar nunca que todos estén de acuerdo con lo que uno hace. Pero para eso está el diálogo y para eso está la democracia, y aplicando ello yo creo que se puede ir avanzando porque si no todo se quedaría estancado. Y por parte de la parte social, va a haber un impedimento en algo un se tiene que acercarse y escucharlos, y analizar por qué es la negativa de ellos y quizás tienen razón, pero... o quizás no. Implica bastante ese diálogo que puede haber.

Y desde su punto de vista, como le pregunté, ¿cuáles serán las causas de que no se esté dando una coordinación adecuada entre –la primera pregunta fue- los actores estatales y los niveles de gobierno? Ahora es entre los actores y las organizaciones sociales del VRAEM

¿Qué podría ser? No he trabajado mucho con las organizaciones sociales, no podría precisar cuáles serán exactamente, pero yo supongo que cuando no hay un avance porque no hay un entendimiento. Una de las causas sería que no hay una estrecha comunicación entre ambos sectores.

Ya. ¿En su opinión cómo debería ser la coordinación entre los sectores u otros... o entre los diferentes niveles de gobierno -nacional, regional, local- - para el fortalecimiento de trabajo en conjunto, para el cumplimiento de más demandas sociales? ¿Qué recomendaría usted?

Bueno yo creo que en ese aspecto se podría generar coordinaciones un poco más consensuadas. Así como se puede realizar reuniones, que sean organizadas desde los mismos ministerios y donde puedan tener participación no solamente las autoridades que representan a las poblaciones, sino, quizás, de algunos representantes de algunas poblaciones de ahí. Pongamos, o hago una reunión y si tengo unas 30 poblaciones ahí, invito a dos... o a un representante de cada comunidad. A un poblador. Poblador de la comunidad. A su representante, a los alcaldes, al gobierno regional, y puedan dialogar con respecto a la problemática que tienen ellos.

Pero que ese diálogo no quede en que ya se generó la reunión, sino en que el Estado pueda monitorear el cumplimiento de acuerdos. Si no se cumplen acuerdos es como si no se hubiese hecho nada. Puede haber un monitoreo y que se cumpla lo que se acuerda. Entonces, cuando no se cumple lo que se acuerda, el mismo –digamos- el mismo Estado pierde credibilidad. ¿Por qué? Porque asistieron a la reunión con tantas ganas de decir cuáles son sus problemas, y luego se escribió en un acta y luego no se hizo nada. Se pierde

la oportunidad ante la población. La próxima oportunidad, simplemente ellos no van a ir y no van a... el diálogo se rompe. No es bueno eso. Es bastante importante que, cada vez que se concrete una reunión, los acuerdos tengan que ser cumplidos por ambas partes o por la parte que le corresponda cumplir. Mientras no haya eso – y basta que nos e cumpla-se pierde credibilidad y se malogra lo que se quiso lograr con estas reuniones de intervención, se pierde la comunicación y lógicamente no se puede avanzar de esta manera.

¿Considera usted que una estrategia efectiva sería empoderar... usted sabe que hay una Secretaría de Coordinación de la PCM, la Presidencia de Consejo de Ministros, como también de Descentralización... con una estructuración de un reglamento, que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo?

Sí, eso sería bueno porque ya se tendría un equipo de profesionales que netamente estén abocados al trabajo en la zona VRAEM. El Perú es tan grande, tan inmenso y tiene tantas problemáticas y que no todos podemos empaparnos de la necesidad de cada sector, pero si existe a través del Estado un ente que netamente se aboque a la zona VRAE, ellos van a conocer, como nadie, qué se tiene que hacer, qué no se tiene que hacer. Pero, lógicamente, como ustedes dicen, se tiene que empoderar a ellos a fin de que ellos pueden generar tantas coordinaciones y exigencias ante los ministerios en mérito a las necesidades que cada uno de ellos tendría que satisfacer en esta zona, y de paso ellos serían el principal ente de monitorear, de exigir y de informar si ese están cumpliendo los acuerdos o los avances, etc. no solamente acuerdos a nivel de la población, sino a nivel de acuerdos, de cumplimientos de metas a través de la intervención de algunos ministerios. Cada ministerio hace una labor que refuerza cada sector. Cada ministerio es importante, tiene una razón de ser. Entonces si este ente que se forma (35:15) fácilmente estaría abocado ahí. Lógicamente sería muchísimo mejor.

Y en su opinión, cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAE.

¿Cómo se podría mejorar la relación? Simplemente generando credibilidad.

Ya. ¿La credibilidad entre ellos o...?

La credibilidad de lo que se habla, de lo que se acuerda, de lo que se promete.

Ya. ¿Tiene algo más o dar una opinión que permita dar una solución más efectiva al problema planteado?

Bueno, si bien es cierto... hay muchas necesidades por coberturar, y yo creo que se debería de ingresar no solamente con petitorio sino también con capacitación a la población. Nosotros como profesionales, y yo el rubro en el que yo estoy... que es en la parte de ingeniería... nosotros tenemos que hacer un planeamiento de cómo queremos crecer: es como si fuera una ciudad. Cómo queremos que sea mi ciudad más adelante. Si bien es cierto, en las zonas VRAEM... ustedes pueden encontrar cantidad de comunidades, que es más difícil satisfacer la necesidad 800 comunidades a que uno pueda satisfacer la necesidad de unas 100.

La población está creciendo muy dispersa: un poquito para allá, otro poquito para allá. ¿Qué es lo que implica ello? Si esta comunidad número uno necesita agua, luz, desagüe, etc., voy a tener que invertir en hacer todo un sistema de saneamiento y de tratamiento de aguas servidas para esta comunidad, voy a tener que construir todo un puesto de salud a esta comunidad, voy a tener que construir un colegio en esta comunidad. Y así, voy a tener que construir para 800, pero si nos damos cuenta, esa comunidad no tiene cantidad población. Entonces lo que se pueda tratar es de hacer un esquema de análisis de capacitación a las mismas comunidades para que ellos puedan consolidarse en poblaciones no dispersas. Al contrario, tienen que ser poblaciones a través de un núcleo.

Digamos, a esa población que tiene 500 habitantes, yo le voy a dar su escuela, le voy a dar su puesto de salud, le voy a dar agua, le voy a dar desagüe. Es más fácil dar en un solo sector que dar en 800 sectores. Que es lógico: jamás vamos a acabar de coberturar las necesidades de la población si la población sigue creciendo por poquito dispersamente. En el lado, en el otro lado. Entonces, amerita un trabajo con ellos y amerita capacitarlos y ver la forma, la dinámica de superar ese detalle porque se sigue creciendo, pero desordenadamente.

Ajá. Ya, en general, Janet Medrano, eso sería toda la entrevista con referente al tema de la coordinación en base a otra problemática, pero también se va apertura al ámbito nacional, siempre y cuando eso se queda como innovación; eso sería todo, ingeniera. Con eso ya voy a tener el proceso de llenado definitivo.

(Conversación informal)

Qué bueno, Catherine. Ya, cualquier cosa estamos para comunicarnos.

Gracias, ingeniera.

39:50



Entrevista N°05: Ing. Crisóstomo, Especialista de PROVRAEM

Ya, ingeniero, le digo. El estudio que estoy haciendo, como le comenté en la mañana, es acerca de la maestría que estoy estudiando que es Gobierno y Políticas públicas en la Universidad Católica. La meta de este estudio es comprender el servicio de la poca o falta coordinación de los sectores y organizaciones representada por la población. Claro, si acepta participar se le pediría que responda a la entrevista que, más o menos, son 15 preguntas. La conversación será grabada para poder transcribir sus ideas que haya expresado. Su participación es voluntaria.

Ya, está bien, Catherine.

La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted está libre para formular las preguntas que considere pertinente. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo frente a alguna de las preguntas puede mencionarlo. Con referente a lo que es la entrevista, ingeniero Crisóstomo, nosotros vamos a solicitar un espacio de las cuales vamos a poder identificar el trabajo y los procesos y procedimientos relacionados a reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM. Asimismo, quiero saber primero su opinión personal del tema presentado.

Ya podemos empezar, ¿no?

Su impresión del tema que les estoy planteando en general.

Muy bien. Buenas noches creo que es importante el tema. Dentro de esta entrevista, es importante toda vez que el VRAEM viene atravesando una situación poco complicada porque no hay una articulación real y efectiva entre los tres niveles de gobierno. Es muy bien... cómo se llama... existen unos programas de... cómo se llama... intervención al VRAEM, pero no hay una articulación efectiva entonces los resultados casi no se ven o se esperaría de parte del gobierno.

Ya, perfecto, ingeniero. Me puede indicar cuántos años viene laborando en el sector público y cuál es su especialidad

Ya, yo soy ingeniero agrónomo ya colegiado. Más de 32 años soy profesional, de los cuales 20 años en el VRAEM. Actualmente vengo trabajando para el Ministerio de Agricultura y Riego para el Proyecto Especial Desarrollo del VRAEM PROVRAEM desde 2016. Anteriormente estaba en CODEVRAE trabajando desde 2010 hasta 2016, hasta octubre 2016 hasta... adscrita a DEVIDA, como Comisión Multisectorial.

Y, actualmente... Dígame...

Seguido estoy trabajando 15 años acá, actualmente con el gobierno regional de Ayacucho, luego con la municipalidad provincial de La Mar y finalmente con CODEVRAE y ahora con PROVRAEM. Son 15 años de intervención en el VRAEM

En el VRAEM. Perfecto ingeniero. ¿Actualmente qué cargo ocupa?

Yo estoy como especialista agrario en la Dirección de reconversión productiva del PROVRAEM

¿Y desde hace cuánto lo ejerce?

Estoy, como se llama desde... en esta área como especialista agrario desde enero del año pasado, 2018. Más antes estaba como responsable, Coordinador de reconversión productiva. Noviembre de 2016 a hasta enero del año pasado estaba como coordinador de reconversión productiva. Más antes estaba como coordinador... 2010 más o menos hasta 2016.... CODEVRAEM. Inicialmente como Plan VRAEM, luego como CODEVRAEM.

Perfecto, ingeniero, Ingeniero, ¿podría explicar de las coordinaciones de su sector frente a las demandas y compromisos?

Ya, mira, nosotros como Proyecto Especial de Desarrollo del VRAEM pertenecemos al Ministerio de Agricultura y Riego y, como tal, a este proyecto le han dado la coordinación de todos los organismos públicos adscritos al MINAGRI presentes en el VRAEM. Quiere decir que el Director Ejecutivo del PROVRAEM es el Coordinador del MINAGRI en el ámbito del VRAEM, del sector, del MINAGRI. Como tal coordinamos con todos los organismos públicos adscritos al MINAGRI. Ahí están AGRORURAL, IMIA, SENASA, la Autoridad nacional del Agua, ahí está SERFOR, AGRORURAL. Todas estas instancias que son organismos públicos adscritos al sector... coordinan estrechamente con el PROVRAEM, en este caso, con su Director Ejecutivo. Es así que tenemos reunión todos los lunes dentro de un espacio que se llama Comité de Gestión regional Agraria VRAEM: CEGRA (08:09). Esto lo ha implementado la Dirección General de articulación Gubernamental desde hace 2017 más o menos. Entonces es está funcionando en todas las regiones, Comité de Gestión Regional Agraria, que es un espacio de concertación y diálogo. Entonces ahí intervienen los tres niveles de gobierno: gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local. Lo que tienen que ver el tema agrario. Entonces desde ahí nos reunimos para poder discutir la problemática del tema agrario y de lo cual reportamos luego de la reunión a la Dirección General de articulación Gubernamental (09:02) del MINAGRI en la sede central.

Y otro espacio es la reunión de los organismos públicos adscritos al MINAGRI. También semanalmente se reúnen para poder articular las diversas actividades programadas en la semana, asimismo para reportar las actividades realizadas en la semana fenecida. En eso también nos reunimos semanalmente. Y también participan, cómo se llama, las mesas técnicas de café y cacao en ese espacio para un poco ver la problemática que tienen estos sectores.

Ya, ingeniero. Con relación al caso del VRAEM, ¿cómo se presenta las demandas ante la Dirección o sector competente?

Ya, mira, las demandas de las organizaciones de productores y empresarios que están inmersos en el sector agrario presentan sus demandas a las diferentes OPAS, y también a niveles de gobierno tiene que ver el tema agrario. El caso de PROVRAEM nos llega una serie de demandas de organizaciones de productores, ya sea asociaciones o cooperativas demandando el apoyo en el tema agropecuario, agrario y crianza. Nosotros tenemos dos direcciones de línea, que es la dirección de reconversión productiva que tiene que ver todo lo que es cultivos. Hay una Dirección de infraestructura rural que tiene que ver con todo lo que es infraestructura, riego básicamente. Entonces esas demandas, nosotros... recibidas, consolidamos y ... digamos... al sector, a la sede central. Nosotros dependemos como PROVRAEM del Viceministerio de Desarrollo de infraestructura y riesgo. Hay dos viceministerios dentro del MINAGRI. Uno es de Políticas Agrarias y el otros es Viceministerio de Infraestructura y riego. Entonces, dependiendo para qué sector va a ir la demanda que nos alcanza la población o las organizaciones, lo canalizamos. Si es que está fuera de nuestro alcance. Si está dentro de nuestro alcance el mecanismo, lo solucionamos, lo atendemos su demanda.

¿Y cómo son las coordinaciones con los otros sectores institucionales?

Ya, mira... 2017 donde... fusión... CODEVRAEM si funciona como prácticamente... es absorbida por DEVIDA... fusión... cómo se llama... ahora prácticamente DEVIDA es lo que lidera todo el proceso de articulación, y nosotros como parte de un sector que es MINAGRI, nosotros toda nuestra información lo informamos a ellos de acuerdo con la matriz que nos alcanza. O sea, los 18 ministerios -como usted sabe- tienen que reportar a esta Comisión multisectorial. Ahora lo maneja DEVIDA... especialistas dentro de

DEVIDA para que puedan cimentar esa información. Entonces nosotros, todo lo que es nuestros reportes, los avances, Plan Operativo Institucional, tanto físico y financiero, personal funcional y adscrito que tiene que ver esto, se debe reportar a lo que es DEVIDA. DEVIDA es la que controla la intervención de los 18 sectores acá en el ámbito del VRAEM. Entonces, ahorita está a cargo del Viceministerio de Políticas Agrarias que lidera esto, lo consolida y lo alcanza al sector. El sector lo consolida y lo alcanza a nivel de Viceministerio y el Ministerio a DEVIDA. Entonces, el funcionario que está recopilando la información de esto a nivel de todas las OPAS es el Ingeniero Jorge Figueroa. Jorge Figueroa Soto.

Ya.

Él es asesor del Viceministerio de la Dirección General Agrícola. Lima.

Ya. Ingeniero, tengo entendido que DEVIDA, en el año 2017 para 2018 estaba haciendo un Plan, que era un Plan de Desarrollo en Intervención para el VRAEM, pero de las cuales se dejó denotar porque tenían muchas reuniones con CEPLAN y ya las intervenciones de algunos sectores o eran continuas. Mejor dicho, se dispersaron entre ellas, inclusive DEVIDA... lo último que se supo es que redució el ámbito del VRAEM. Estaban en perspectiva de reducirlo. Y el otro es el tema de las intervenciones de algunos sectores, ya no trabajaría con todos los 18 sectores. Solamente con máximo hasta 5 o 6 sectores. En ese aspecto...

Sí, eso... como se sabe, ha formulado un Plan de Intervención Multisectorial en el ámbito del VRAEM. Había un Plan anterior cuando CODEVRAE trabajaba... se llamaba Programa de intervención multisectorial 20013-2016. Hasta ahí trabajamos, había unas matrices que se manejaba de los 18 sectores. Tenían que sí o sí, de acuerdo con el Decreto Supremo 064 que declara (15:42) del VRAE, todos los sectores, 18, tenían que programar proyectos o actividades en el ámbito del VRAEM. Como usted dice, con eso se entrapa. La intervención estratégica VRAEM 2021 que está manejando DEVIDA... realmente pues no se nota la articulación con los 18 sectores acá en el ámbito VRAEM. Solamente está educación, salud, transportes y Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior. Los demás no están entrando. Entonces es un tema, un tema que realmente preocupa a la (16:24) organización del VRAEM, quienes han solicitado que CODEVRAE retorne a PCM, pero no se ha logrado eso. Más bien lo han fusionado con DEVIDA. DEVIDA lidera la intervención multisectorial en el ámbito del VRAEM. Es así que muchos proyectos seguidos por las organizaciones... en la época de CODEVRAE se manejaban, ahora realmente no están priorizados. Muchos se han quedado en papeles, no ha cumplido la discusión.

Ya. En sí, entonces, ¿qué participación tienen los funcionarios ante las demandas del VRAEM?

Ya, mira, ahora recién DEVIDA desde enero no está implementando esta estrategia de intervención multisectorial VRAEM 2012, toda vez que están armando las matrices y no sé qué cosas, y recién para este mes de junio ya están socializando cómo es que lo van a intervenir y en qué sectores. En el tema agrario, el mismo presidente de DEVIDA, Rubén Vargas, ha manifestado que va a empezar con lo que es la instalación e implementación de 40 plantas piloto de procesamiento de café y cacao. Y luego está firmando convenio con los gobiernos locales para poder apoyar en sus proyectos de inversión pública, básicamente en algunos cultivos de café y cacao y realizamiento y realización de caminos, el área de Transportes. Eso, nosotros, como sector está la demanda que presentaron acá en el VRAE: problemas de deslizamiento, problema de emergencia. Hemos formulado como sector unas fichas, la hemos enviado a la sede central y algunos han salido de financiamiento para mitigar eso como actividad. Entonces estamos inmersos en eso. Pero la demanda es cada vez creciente. La población demanda ¡por decir, la producción

orgánica, el control de los pesticidas, agroquímicos. Entonces, es un tema... El mercado exige producción orgánica para el consumo poblacional. Pero, como usted sabe, tenemos problemas de mucha contaminación. Una es por uso indiscriminado de agroquímicos y venenos. El otro es por insumos químicos que usa el narcotráfico, que contamina el agua, el suelo, el aire.

Y el tema coca. El tema coca, el productor como se ha convertido en un monocultivo en el VRAE, qué pasa, para sacar una buena cosecha de coca aplican cada 15 días plaguicidas muy fuertes para controlar plagas y enfermedades. Eso contamina los cultivos de café y cacao que están cercanos a esos cultivos. Ese es un tema que sigue profundizando el problema por eso mismo de la coca que está la arroba 189, 200 soles, y está haciendo números. Prácticamente cada (20:20) está 15, 16 soles. No compite sus cultivos. Café, a 4.80, 5 soles. Aquí está 6 soles. Se lo lleva de encuentro. Entonces los agricultores...

Prefieren lo más fácil.

Prefieren la hoja de coca. Entonces, las instalaciones de coca en pisos altitudinales compiten con café. Entonces el agricultor al ver la demanda de hoja de coca, os buenos precios, están talando sus plantaciones de café para poner coca. Uno es el precio, no hay mercado, y el otro es el problema (21:03) básicamente la roya amarilla y otros. Y eso, bastante la producción verano de café.

Son temas muy fuertes en la agricultura. No hay pues realmente un producto que puede ser competitivo. Ahora están trabajando a nivel de proyecto con lo que es kion; otros, el palillo; y algunos en lo que es... cómo se llama... (21:39). Evaluación técnica están recomendando. Pero cacao y café, pro el precio mismo, realmente los agricultores están descuidando bastante. Y otra cosa, mano de obra es escasísimo porque ya no quieren, por el precio que paga el agricultor, (22:06), 30, 40 soles. Agricultores, los peones ya no quieren trabajar en café, cacao y esos cultivos lícitos. Se van por la coca. Esas dificultades tenemos.

O sea, se puede interpretar eso, ingeniero, solamente algunas demandas hay participación de parte de las instituciones. No en todas, en sí.

Claro, mira, hay demandas fuertes que han quedado de la gestión anterior. Lo que es la conectividad: las carreteras, la electrificación; la infraestructura educativa. Pero sí están llegando los bonos VRAEM tanto para educación, salud. También para el Ministerio de Defensa y el Ministerio del Interior. Los demás sectores, nada. Hay también un tema ahí. Y de otros temas, lo que preocupa es un tema agrario, cultivos lícitos no tiene mercado, los precios son bajos, no hay mano de obra. Entonces, ¿qué hace el agricultor? Utiliza herbicidas para poder controlar las malezas. Entonces ese es un contaminante. Ya en el verano el café, el cacao, ya en el mercado internacional... los compradores de esos granos en el extranjero, los importadores han encontrado contaminación con glifosato. Es un componente principal de los herbicidas. ¿Eso a qué debe? Que no hay mano de obra, entonces (23:59) utiliza eso para controlar las malezas. Algunos pocos porcentajes trabajando con moto-guarañas para poder machetear las malezas. Pero es poco porcentaje, la mayor cantidad por facilidad, por falta de mano de obra, utiliza herbicida.

Ya.

Y de articulación intersectorial casi no se está dando porque DEVIDA, como cabeza de este, debe convocar los sectores para discutir un poco los temas de desarrollo, de los cultivos. Agricultura, solo la base productiva. El que tiene que articular el comercio, valor agregado: Ministerio de Producción. Es otra, otro sector.

Claro.

Entonces, son temas que no se están viendo ahora. Ya son medio año que están con esta estrategia de intervención. Al 2021. Todavía no se ve los resultados de una efectiva intervención. Eso debería hacer DEVIDA.

¿Podría señalarme cuáles son las fortalezas y debilidades de su sector?

Ya. Las fortalezas... cuanta con la mayoría de los organismos públicos adscritos al MINAGRI. Muchas de ellas son ventanillas, otras ya son sedes o agencias regionales. Por ahí va las fortalezas y los trabajadores que trabajan en esas instituciones son de la zona la mayoría de las veces, profesionales. Conoce el VRAEM o son hijos del VRAEM, profesionales hijos del VRAEM. Y conocen pues estos cultivos y las áreas tropicales y la situación del VRAEM.

El tema es la poca asignación presupuestal. Hay una suerte de cuello de botella que se ha identificado, pero con poco presupuesto, no se puede tener impacto tal como se espera. Estamos realmente con el poco recurso que nos dan como sector, estamos tratando de avanzar con nuestro plan a partir de (26:35), básicamente atacando los cuellos de botella que son los principales. Ahorita nada más, de... cómo se llama... productiva, producción de plántones un poco ll hemos dejado. Estamos más abocados a lo que es granos de calidad, o sea, lo que es la cosecha y post-cosecha. Ahí estamos orientando los esfuerzos con nuestros aliados de campo para poder generar cambio en los productores, para que puedan sacar granos tanto de café y cacao, de calidad: lo que exige el mercado. Tu sabes que el VRAEM exporta materia prima, granos, y eso es lo que compran los extranjeros. Tanto EEUU, Europa. Quieren granos de café y cacao, pero de calidad y no solamente que sean granos presentables, que tengan... fermenten... que sean limpios para consumo poblacional. En ese problema estamos nosotros viendo la contaminación por metales pesados y también por pesticidas: el caso de glifosato, el 24D. vienen pues s con distintos nombres comerciales.

La debilidad, si uno resume, es eso. Alta de asignación presupuestal para poder atender la demanda de la población de productores, sean individuales u organizados, y la cooperativa espera mucho del gobierno o del sector.

¿Qué problemática o deficiencia ha podido observar en la actuación de toma de decisiones ante la no solución de una demanda ya que se debe que la articulación sea diferenciada?

Ya, mira, creo que el Decreto Supremo, la 064-2012 está vigente. Como tal, el que lidera todo esto es DEVIDA como cabeza de esa intervención del sector en el VRAEM. Lo que debe hacer es sostener una serie de reuniones y escuchar cuál es la problemática que tiene cada sector. Nosotros como MINAGRI estamos plenamente articulados con las organizaciones de productores. Porque con este espacio de CEGRA, que es el Comité de gestión regional agrario del VRAEM, hemos involucrado tanto al gobierno regional, o sea la Dirección regional agraria, asimismo con su agencia Agraria y los gobiernos locales, tanto provinciales, distritales participan de estas reuniones. Entonces, ya prácticamente vemos cuál es la real situación en la problemática en el tema agrario para, en forma conjunta, proponer al sector la solución de estas problemáticas. Pero, como usted conoce, la parte presupuestal es el limitante. Y también los agricultores, muchos de ellos, por los precios, el mercado, etc., no están prácticamente al cultivo lícito. Están más en cultivos ilícitos como es la coca.

Ingeniero, con respecto al Decreto Supremo 074, también tengo entendido que u... usted sabe que al leerlo tenía máximo dos años para la ejecución de las mesas temáticas y el trabajo con referente a las demandas y compromisos en el VRAEM. Pero sé que la Presidencia del Consejo de Ministerios, que en ese entonces era la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad, había pedido los informes finales de cada uno de los sectores para el cierre de ese entre comillas... porque 074 es el grupo de trabajo... el 074... el 074, mejor dicho, que es la CODEVRAE, porque también hay un grupo de trabajo ahí, pero no se reúnen como deben hacer. Porque hay unas reuniones multisectoriales de todos los sectores...

Así es, Catherine. Mira, cuando CODEVRAE existía las reuniones eran cada tres meses. Consolidaban la matriz cada sector, qué cosa habían avanzado en los proyectos y actividades que estaban programadas para un año x. cada tres meses, luego de haber enviado esta matriz, iban a sustentar cuál es el avance físico-financiero, qué dificultades tenían, pero ahora ya no se ve eso. Desde el 2017 ya no hay eso. 2017, prácticamente ese programa de intervención multisectorial terminó de 2013 a 2016. Esas fechas cuando estaba CODEVRAE, cada tres meses evaluaba la matriz de los compromisos, etc. pero ahora, 2017, cuando termina ya no había ya. El año pasado recién CEPLAN con DEVIDA han formulado ese Plan PLAIM, Plan de Intervención Multisectorial. Como tú conoces, hemos estado en distintas reuniones de Lima, Ayacucho. Pero eso, para no generar problemas acá en el VRAEM, porque Plan VRAE es un tema, un nombrecito que ha sido muy vapuleado acá cuando entre enero 2009-2010. Entonces con ese nombre estaban trabajando de Plan VRAE intervención multisectorial 2018-2021. Entonces eso lo han cambiado ahora. Ahora, se llama Plan de Intervención o Estrategias de Intervención al 2021. Con ese nombre están. El mismo Plan VRAEM, lo que se ha discutido en Lima... no ha cambiado nada. Entonces hay un tema. Eso no han socializado a nivel de VRAEM, la población se ve un poco incómoda toda vez que no han consultado con ellos. Cuáles la real demanda que tienen todas esas organizaciones, las autoridades, la sociedad civil organizada en el ámbito del VRAEM.

Ahora, lo que es grupo de trabajo. Eso se ha formado para atender las demandas de los productores básicamente está (34:24). Como resultado del Cuarto Congreso Cocalero, llevado a cabo en (34:29). Allá han identificado una serie de problemas en varios ejes. Eso ha presentado como propuesta al Gobierno Central. Entonces, se están formando grupos de trabajo para discutir temas que ellos demandaban. Eso ha quedado e en nada porque hemos avanzado en diversos ejes: en educación, agricultura, transportes, salud y otros más. Lo que quedaba pendiente era seguridad y el tema hoja de coca. 2017, ha venido esta gestión del presidente PPK, han venido a instalar la mesa para iniciar con el trabajo, pero ahí quedó. Vino el presidente de DEVIDA, Rubén Vargas, vino también el Ministro de Agricultura, vino de PCM un viceministro...

El de Gobernanza territorial.

Ajá. Ahí quedó también eso. Solamente de ahí iban a tener reuniones programadas, pero no se siguió eso y quedó en buenas intenciones. Hay actas de grupos de trabajo. Nadie está implementando. Tampoco ahora esta vez que DEVIDA con CEPLAN han formulado el Plan de intervención no han considerado muchos de esos temas. Entonces quedó en papel, en actas y no están escuchando.

No ha resultado.

Precise, entonces, ingeniero, si durante las múltiples demandas que se realizaban... ¿se realizaban, mejor dicho, coordinaciones horizontales con las organizaciones sociales?

Sí, mira. Se ha trabajado... un tema que se trabajó antes que intervenga... inclusive el Programa de reconversión productiva... eso sale en 2014. Más antes se ha trabajado 203 un programa AGROVRAEM. AGROVRAEM, ¿quiénes han trabajado eso? AMOVRAES, alcaldes y representantes. Han estado presentes CEPAVRAEM; han estado presentes las diversas instituciones en el tema agrario. Y se armó prácticamente un programa AGROVRAEM. Ha sido aprobado con Acto Resolutivo en el MINAGRI. Esa fecha... la demanda presupuestal era de 680 millones de soles. ¿Qué cosa se consideraba ahí? Se consideraba básicamente la renovación y rehabilitación de café y cacao que son productos bandera. Luego también hectáreas de nuevas instalaciones, pero era ya reducido el minifundio, en la zona, el fraccionamiento de las propiedades.

Y también se ha considerado lo que son cultivos transitorios: soya, maíz, yuca, frutales. Pero eso ha sido aprobado con Acto Resolutivo del Ministerio de Agricultura y no ha sido disputado. Entonces quedó en buenas intenciones. Entonces ese documento ha sido prácticamente plasmado con la intervención de todos los agentes involucrados en el tema agrario, básicamente con la CEPAVRAEM, MOVRAEM y organizaciones de productores, cooperativas (38:38). Quedó prácticamente aprobado, no con Acto Resolutivo y solamente quedó con cargo a ese programa AGROVRAEM algo de 9 millones 800 para la producción de 10 millones de plántones de café. Pero el tema era controlar o mitigar la roya amarilla. Eso salió en 2013. Ese programa salió en 2013. Y desde ahí realmente pues quedó ahí, no hubo más asignaciones de presupuesto. Después ya salió lo que es el programa de reconversión productiva.

Entonces los agricultores porque se ha trabajado en forma colegiada. Así tres meses se ha trabajado en reuniones permanentes. Uno para identificar la problemática y luego dar solución, ya está plasmado en ese programa AGROVRAEM. Está colgado en internet, pues de repente acceder y verlo eso.

Y con referente al VRAEM, ingeniero, ¿qué tanto conocimiento tiene de la zona?

Ya. Como te digo, so trabajadores que estamos en PROVRAEM en el sector agrario acá, la mayoría son profesionales vrainos y algunos son de ciudades cercanas al VRAEM. Conocen bastante, conocen la idiosincrasia, hablan quechua, articulan interlocutan bien con las organizaciones sociales, con las organizaciones productivas. El tema es la parte presupuestal para atender de forma adecuada, oportuna que tienen los agricultores. Por decir, quieren un poco mecanizar el agro, no utilizar herbicidas, quieren que se les apoye con moto-guarañas para que macheteen. Entonces no hay disponibilidad para atender esas demandas. Otro, necesitan... no hay cultivo (41:11). Con asistencia técnica y capacitación, en parcelas demostrativas se les hace demostrar que abonando pueden sacar mayores rendimientos y productos de calidad. El agricultor dice “muy bien, he visto que es realmente importante el abonamiento, entonces vemos ya y somos conscientes de la cultura de abonamiento”, pero no tenemos recursos para abonar, los recursos están bajos, etc., etc. Entonces, son limitantes que nosotros (41:42) la podemos, pero no con la dosis que energiza las hectáreas de café de acá y otros cultivos.

Esos son los temas que siguen por resolver, Catherine.

Ingeniero, ¿si es posible que generen espacios de diálogo y de toma de decisiones que cambien el actuar y pensar de la comunidad?

Claro, sí. Mira, el agricultor, cuando le demuestres que su café y su cacao tiene buen precio y tiene demanda en el mercado, lo va a dejar el cultivo de coca. Mientras no hagamos este esfuerzo como gobierno, va a seguir. Y otro aspecto importante para que el desarrollo agrario logre objetivo y se posicione como en Huallaga, Huánuco, Juanjví, Tocache, etc. tiene que asegurarse condiciones acá. ¿Qué es asegurarse condiciones? Tiene que haber una real y efectiva interdicción. Que ingresen los insumos químicos, los productos fiscalizados, la demanda de esta materia prima, la hoja de coca va a bajar. Entonces, los agricultores. cuando baja la demanda, baja el precio. Entonces los agricultores tranquilamente pueden orientar sus esfuerzos a los cultivos lícitos. Mientras tanto, no ocurra eso, el agricultor, como cualquiera de nosotros, van a pensar siempre en la rentabilidad. ¿Qué actividad es más rentable o qué cultivo? Es un tema que vienen arrastrando hace 22 años, hace 22. En el VRAEM no hay resultado positivo porque nosotros, yo intervine, yo trabajé en el Programa de Desarrollo Productivo con CARE en 2001, 2001, 2002. Hemos instalado parcelas hermosas, parcelas productivas de cacao, café, cítricos. Regreso 2010, después de 8 años ya no había esos plántones. ¿Qué había pasado? Lo han sustituido con coca. Entonces, es una constante esto y no hay intervención de los otros sectores involucrados en el control del narcotráfico, el agricultor siempre va

a estar con esta actividad ilícita. Para ver, inclusive el paradigma de la juventud ha cambiado: los chicos ya no quieren estudiar. Hay Beca 18, yo no sé para los estudiantes. Algunos han adquirido y al toque han abandonado porque no se acostumbran al estudio, más están viendo a sus amigos que se han quedado en la chacra y ya su camioneta, tienen sus cositas. Entonces ellos también “¿qué hago estudiando 5 años? NI siquiera voy a encontrar trabajo. Mejor me regreso a mi pueblo, a mi comunidad y me dedico a la coca”. Eso es lo que está pasando. Entonces, peligra. El Gobierno en su conjunto no lo ve esas problemáticas, eso va a desbordar en situaciones preocupantes. Ahora los jóvenes estudiantes de colegios, adolescentes de 14, 15 años... muchas veces ya están consumiendo... digamos lo que sus padres y la ciudad ya producen, lo que es la pasta. Eso es preocupante, y con este tema que es lo que es la presencia del narcotráfico. En el VRAEM se han tenido los vicios de la sociedad: la prostitución, el alcoholismo, la drogadicción, la delincuencia, etc. Está mal, entonces. La situación está un poco complicada, Cathy.

En relación entonces a la pregunta precedente, y de no darse dicha relación entra la comunidad y los sectores, ¿cómo se puede identificar cuáles son los posibles factores negativos dentro a la no solución de demandas?

Ya. Tienen que trabajarse en torno a multisectorial. El que lidera esto es DEVIDA. DEVIDA tiene que... según ellos han hecho el trabajo de diagnóstico. Ese diagnóstico debe de haber identificado los cuellos de botella en el tema educación, agricultura, salud, etc. el tema es la... la economía acá en el VRAE se base a en la agricultura. Entonces, ese sector debe ser realmente tacado de una manera positiva. Y lo otro es educación: ¿Por qué los chicos están ahí y no (47:04) por la situación coyuntural que vive el VRAE? Todo eso hay que atacarlo, pero eso lo atiende pues las autoridades que están comandando diversos sectores. Tienen que dar una mirada al VRAE. Los gobiernos regionales consideran al VRAE como patio trasero. No hay inversión, ni siquiera hay visita. Solamente cuando hay (44:43) vienen. Son temas fuertes, entonces, realmente hay mucho trabajo qué hacer.

Pero yo pienso que de poco a poco se avanza. Ahí hay, dentro del VRAE, hay emprendedores que ya están con café, cacao y ya están sacando derivados. Todo eso es importante. Ya conoces al señor Feliciano Rimachi, que era presidente de APOCAFE. Ahora este señor, 2012 o 13, le hemos llevado a Brasil. Como CODEVRAE ha habido un intercambio de experiencia con los cafetaleros de Brasil. Ha visto como los agricultores de Brasil viven, entonces ha replicado. Ahora es un empresario que se dedica al rubro de café: le está yendo muy bien. Muy bien y a tiene varios puntos de venta. Está en el VRAE hay algo de tres, en Ayacucho hay también casi dos puntos de venta y ya dejó un poco la agricultura. Está dedicándose a lo que es tostamiento de café y vendiendo tazas de café y chocolate. Y así hay varios emprendedores que con el apoyo de DEVIDA por intermedio de los gobiernos regionales, la margen de izquierda básicamente, han instalado pequeñas plantas piloto de procesamiento de café y cacao. Entonces ya están trabajando el valor agregado. Ahí sí gana un poco más que de materia prima. Hay emprendedores que están cambiando de actitud hacia el bien, o sea, hay mucha gente, la mayoría se va por el mal. Van con esta situación de ampliar la frontera agrícola, están prácticamente llegando a la zona de protección, zonas de (49:49) forestal. Lo talan todo el bosque, lo queman y lo convierten en una chacra. ¿Para qué? Para sembrar cosa. Entonces nadie lo controla.

Entonces son temas muy preocupantes, toda vez que no hay alguien que controle eso y va creciendo cada vez más. Todos los vicios de la sociedad están por acá. Tema de seguridad, tema delincuencia, etc. así está, Catherine.

En referencia a la pregunta 6 que es sobre las coordinaciones horizontales y organizaciones sociales, a la pregunta 7 que es qué tanto conocimiento se tiene de la zona y cómo hacen la toma de decisiones frente a la comunidad, y la pregunta 8 que le indicaba cuáles eran los factores negativos para no solucionar las demandas, ¿qué situaciones favorables o desfavorables se presentan en la coordinación por falta de un trabajo en equipo articulándose hacia los demás?

Ya, mira. Lógicamente, mira... hay (51:02) en el VRAE articulan con los productores de laguna manera, pero no se concreta en soluciones así palpables ante la demanda de las organizaciones, (51:21), organización social de base. Siempre... también hay gente que ha venido por acá y ha empezado a acostumbrar a vivir de esto de los programas (51:37) vienen para acá para el VRAEM. Bueno, tú analizas o cruzas la información de la data y la mayoría de los agricultores que han recibido apoyo del Estado, de las ONGs, diversas entidades que han estado siempre acá son casi la misma porque no hay una articulación real. Deben intercambiar la data, quiénes son sus clientes, qué cosas con Comité se han beneficiado de parte del Estado, qué cosa le ha tenido cada una de las instituciones, de tal manera si puede realmente refrenar que pocos siempre sean los que se benefician de los proyectos, lo programas de intervención.

Nosotros, como sector, hemos sacado de la base de datos de todos los organismos públicos adscritos al MINAGRI ya tenemos... intercambiado esta información, y esta misma data le estamos alcanzando. Estamos terminando, nos falta un 5%, vamos a alcanzar a DEVIDA para que, en base a eso, ellos también puedan intervenir. Para que no seamos sorprendidos porque son recursos del Estado que, a pocas manos está yendo ese apoyo (52:59) nivel de gobierno pro-falta de cruzar información o un trabajo articulado. Entonces, pienso, no.

Y en virtud de su experiencia... Dígame ingeniero.

De parte de, en este caso, el que lidera el proceso, DEVIDA, va a haber cambios, pero si es que cada uno quiere figurar como institución no vamos a llegar a nada bueno. En forma aislada no se puede. Tiene que ser en formas aisladas y bien utilizadas los recursos del Estado.

Claro, entonces, ¿en virtud de su experiencia en los posibles casos solucionados de demandas y compromisos que se han venido haciendo desde 2014 e inclusive hasta este año, 2019, la actuación que se realiza como actor en el manejo del espacio de diálogo ha sido efectiva o necesariamente debió contar con la participación de actores políticos que puedan tomar decisiones?

En todas las reuniones, como usted conoce, en las reuniones y mesas de trabajo han estado los involucrados, pero no estaban los funcionarios de toma de decisiones: los viceministros, los ministros. Pocas veces han estado ellos. Entonces, toda esta articulación sistematizada toda ha quedado en buenas intenciones. Por decir, todos los acuerdos que se ha logrado en esta mesa de trabajo en diversos sectores no han sido programado por el sector. Menos financiado. Entonces ha quedado en buenas intenciones. Hay buenas conclusiones debidamente discutidas, validadas, pero ninguna ha avanzado. Unos cuantos ya... máximo 10% de esas demandas que todos hemos tratado en la mesa de trabajo han quedado en papeles, actas, y los actores no han programado su... lo que es difusión eso era para eso. Se acordaba que cada sector involucrado en la problemática, como resultado validado en esa zona debe haber sido programado su ejecución en el siguiente año o sino en el subsiguiente, no dejarlo en el papel. Ahora se ha quedado en papel, por eso también incomoda a las organizaciones, a las autoridades locales. Todo es una mecida en pocas palabras.

Claro. A su criterio, entonces, ingeniero, cuáles son las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y las organizaciones sociales.

Ya, falta un liderazgo, falta unir. Puede ser un caso que esté por acá. No sé, puede ser un gerente, no sé. Pero, de todas maneras, yo pienso... mira, el VRAEM conforma cinco regiones y es el patio trasero de estas regiones. Nadie quiere invertir en el VRAEM. Entonces para un desarrollo sostenible, efectivo, de acuerdo con las necesidades que tiene el VRAEM, el VRAEM debe convertirse en una región y tenga su autonomía administrativa para que pueda manejar sus recursos orientado a esta forma. Sino, cada sector no programa, después no ejecuta y no hay quién reclama. Entonces yo pienso para solucionar el problema del VRAEM que todos me van diciendo, debe convertirse en una región autónoma, VRAEM. Entonces articularía todas las provincias, distritos que están en ámbito, y debe trabajar como un gobierno (57:31) de la zona. Sino, de lejos, no es como vivir en la zona. Los funcionarios de toma de... los decisores no están acá, entonces no lo sienten. Piensan que el VRAEM es tierra de inseguridad, tierra de nadie. No apuestan. Entonces, eso sería.

Ahora, si es que no hay eso, quien lidera esta comisión multisectorial, ahora está en poder de DEVIDA. Ellos deben sostener reuniones, si es posible, mensuales para ver cómo están los sectores y en qué están interviniendo, cómo están gastando los recursos que le asigna el pliego. Entonces, de tal manera que pueden... viendo y también corrigiendo a la vez y monitoreando. No hay.

En virtud de la pregunta anterior, ¿podría señalar si es por falta de desinterés en el ámbito, cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras casusas que podría haber identificado?

Sí, creo. Mira, realmente pues, las personalidades, los funcionarios que asumen responsabilidades como en el caso del VRAEM... es, cómo se llama, los favores políticos, hay gente que asume muchas responsabilidades para el ámbito... nos involucran. Más están pensando en viajar, viaticar y no hay involucramiento. Y eso es notorio hay muchos funcionarios que vienen solamente a hacer turismo por acá, no crean resultados positivos. Entonces, creo, siempre insisto que debe haber un gobierno regional acá en el VRAE de tal manera que viva acá, tenga su alineación de acción y trabajo. Con eso, de alguna manera se puede lograr un desarrollo y un poco controlar los vicios de trabajo que está presentándose acá. ES importante esto. Si es que seguimos en la misma, igual va a ser de acá a diez años, un poco más, seguiremos hablando de la misma situación. Ya pasaron 22 años de desarrollo alternativo con actividades alternativas a la coca y no tienen resultados porque no hubo involucramiento, no hubo articulación con los actores, con los agricultores, con su organización. Es un tema, Catherine, que hay que solucionar.

Señores y, esta falta de coordinación se da también por factores de reserva profesional, de acuerdo a cada una de las funciones de cada sector. ¿Se puede dar eso o no?

Sí, se puede dar eso. El celo, el protagonismo. Todo está grabado acá. Entonces pienso que con una dirección única y articulación se puede lograr el desarrollo sostenible. El VRAE realmente es una zona biodiversa, hay recursos, suelo, agua, (01:01: 22) para desarrollo en tema agrario, y otros lamentablemente no hay una articulación efectiva. De a poquitos podemos avanzar, con los pocos recursos, como pilotos. Pero no hay un ente que genere las condiciones. Ese ente que genere las condiciones debe ser alguien que vaya viendo el tema del narcotráfico. Eso es lo que tiene más logística, tiene más llegada. En el VRAE, debe mantenerse o bajar, la producción de coca se ha incrementado. Al menos (1:02:08) con la información real que se tiene al 2017. Prácticamente estamos hasta 50% la producción de coca está cayendo por ahí. Y si hablamos de volumen de producción de materia prima de la hoja de coca, estamos llegando a 75% por la tecnología, por la (1:02:28) de plantación que se maneja acá. En las demás 14 cuencas, 16 cuencas

solamente producen 25%, acá está a 75%. Son temas que la gente conoce. Las autoridades de Lima conocen, pero no hay ataque a eso.

Entonces, ¿con referente también... sigamos con la falta de coordinación, muy aparte del desinterés que tienen en la zona de intervención también puede ser por el miedo a ceder a cuestionamientos sociales?

Lógicamente, eso es caldo de cultivo, es o. por eso, las autoridades que han venido a ocultar cargos siempre han sido observados, porque mira, es muy común acá... hay algunas instituciones que se sacan el ancho –como se dice vulgarmente-, hay otras que tienen... a la misma persona que una institución está apoyando está interviniendo... van ahí a tomarse fotos, llenar fichas, poner su banner... es un tema que no ha respeto. Protagonismo básicamente. Y so pues son informados a sus jefes a Lima y son prácticamente avalados por ello. “Muy bien, estás haciendo muy bien”. Por si le digas” recién ya está entrando, ya tienen sus emprendedores que están produciendo café, cacao”. Recién ellos van a empezar a estar, los recursos ya tienen en las ferias están produciendo café, derivados de cacao. ¿Quiénes son esos emprendedores? Son gente que ha trabajado con nosotros. Ahora que está viendo, ellos van a implementar con módulos de café, cacao, tranquilamente cambian de camiseta. Se van al otro lado porque tienen mayor cantidad de recursos y les ofrecen mayores ventajas. Nosotros estamos en pocos recursos, con lo que se pueda se va apoyando.

Son temas así. No hay un trabajo articulado, coordinado con... cómo se llama... con intercambios, con información de base. “¿Quiénes son tus beneficiarios, usuarios?” – “Tales, tales”. Tienen que intercambiarse la data para poder empezar, con un trabajo efectivo, de tal manera que son beneficios a la misma s personas no a otra gente que no recibe nada, pero que tenga esa visión de desarrollo. Son temas así, Catherine.

Ah, ya. ¿A su criterio, cómo debería ser el trabajo entre los sectores para el fortalecimiento del trabajo conjunto del posible cumplimiento de demandas?

Ya, pienso que ya se sabe acá se ha hecho bastante diagnóstico, todos han hecho diagnóstico para intervenir. Entonces, lo que se debe hacer es trabajo articulado, coordinado para intervenir porque, en cada uno del os distritos, ámbitos del VRAE; la persona o funcionario que conoce la real situación de su zona son las autoridades y los representantes de las organizaciones tanto de productores, organizaciones sociales. Con ellos, el trabajo debe ser articulado y en estricta coordinación, y así se puede alcanzar el desarrollo, resultado exitoso. En caso de no ser así, vamos a seguir así. Eso es lo que preocupa, Catherine.

Y a su criterio, ¿cómo podría solucionarse ese problema?

Como te digo, para mí la solución está en crear una región que tenga autonomía y manejo administrativo, presupuestal y de estrategia. Uno es eso. Si no fuera eso, a nivel de la mancomunidad, asociación de municipalidades y también con –en este caso- con el liderazgo de DEVIDA que tiene la sartén por el mango. Ellos deben estar convocando, si es posible, reuniones quincenales para ver cómo va el avance de la ejecución de gastos tanto en el avance físico y financiero. Si no, no hay quién fiscalice, involucre también a las organizaciones, a la sociedad civil organizada. Nadie llama a (1:07:35) siendo liderado por el alcalde San Miguel, La Mar o William Ayaviri. Él para allá en la sierra y pocas veces viene acá. Entonces estamos un poco mal también ahí. Las organizaciones, cooperativas también están perdiendo mucha gente muchos socios. Están dejando de ser productores de café para irse a la coca.

El tema es muy complejo, pero es solucionable.

Ya. ¿Entonces considera usted que una estrategia efectiva sería empoderar a las... usted sabe que ahí, en la PCM, muy aparte de DEVIDA, hay una Secretaría de Coordinación, de la Presidencia del Consejo de Ministros... entonces, podríamos

empoderar esa coordinación con las deficiencias que tiene actualmente DEVIDA para hacerle una estructuración de un reglamento que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales que se podrían dar en el tiempo?

Claro. Creo que a nivel de PCM... la gente pide eso... a nivel de PCM que venga un viceministro, algún funcionario de alto nivel que viva acá en el VRAEM, que constantemente tenga reunión, reciba las demandas de la mancomunidad, de las organizaciones de productores. Pueden encaminar bien sin gastar mucho dinero. Porque DEVIDA está (1:09:19) esperando... si no cumple todo lo que está prometiendo (1:09:21) lo van a sacar otra vez de la zona. Ya lo han convertido en una unidad ejecutora lo que es la Oficina de Pichari. Antes estaba en Ayacucho. Han tenido problemas en 2011, 2012, lo sacaron. Se han ido a Ayacucho, ahora han regresado... Están en Pichari, en el mismo local lo que era CODEVRAE. Están ocupando el segundo, tercer nivel. Pero pes el coordinador lo han puesto al ingeniero Máximo Lazo y...

El ingeniero, no...

No tiene pues la voluntad de convocar nosotros hemos ido varias veces para que nos reúna y nos diga claramente cuál es su ámbito de intervención y en qué temas va a trabajar. Hay duplicidad de intervenciones. En las actividades que están haciendo mis agricultores, ellos también están entrando, entonces, esas cosas no deben ocurrir.

Me supongo que el ingeniero Lazo recién estará empezando a conocer lo que es el VRAEM porque –yo, que sepa, tengo entendido- no mucho, casi nada conocía el VRAEM. No mira, eso ya lo tienen identificado ya. Él ha sido jefe de monitores en AGROVRAEM, del Programa de reconversión productiva, yo me acuerdo bastante. Desde el 2015, 2016, hasta parte del 2017. He tenido mi equipo de monitores y él ha sido el jefe. Entonces, muchas debilidades se han notado a nivel de programa de reconversión productiva. Ha iniciado mal y mal está terminando porque ellas son las personas que monitoreaban la implementación de este programa, y la gente se está dando cuenta de esto. No sé de dónde salió que él (1:11:15) líderes, productoras le han dicho “¿Cómo es posible que a un señor que ha hecho fracasar el Programa de reconversión productiva lo van a premiar como jefe de DEVIDA?”. Entonces ya la gente, los periodistas le han (1:11:32) “vamos a conversar con Rubén Vargas para que lo cambie.” Está en eso ya. Ni siquiera ha empezado con su Programa de intervención con su estrategia de intervención VRAE 2021 y ya lo van a mover ya. Es así la situación. Lo van a presionar. Es así porque hay errores fuertes en su programa de reconversión productiva. Ha iniciado mal. Y ese inicio, y ese inicio estaba Máximo Lazo con sus monitores. Son varios. Él estaba como jefe. Entonces, de hecho, lo va a mover. Rubén Vargas seguro se va a enterar de esto y lo va a mover.

Sí, pero yo le digo algo, ingeniero. Muchas veces acá en Lima, las propias organizaciones sociales –entre ellas, creo que anteriormente ha estado la FEPVRAE, porque ahora por los comentarios o por los temas periodísticos, ha habido una ruptura de la FEPVRAE- y ellos se reunían con el mismo presidente de DEVIDA que era Rubén Vargas, y unos puntos que tocaron era que la gente que iba a trabajar -al menos en la intervención de lo que es el VRAEM- iba a ser gente que los escogieran –uno- y que conocieran lo que es la problemática real del VRAEM pero... bueno, creo que solamente fue en palabras porque al momento no se ha visto pronunciamiento de organizaciones ni tampoco se ha visto que las convocatorias o la personas que está trabajando de nuevo la intervención en el VRAEM, no todos hacen el trabajo coordinado y articulado ni tampoco no todos conocen la problemática real de lo que es el VRAEM. En ese aspecto, ingeniero, ¿sabe usted de ese tipo de problemática? Porque de igual manera prioritariamente aquí no se oye mucho. Anteriormente se oía bastante de las organizaciones sociales del VRAE, pero

ahora no se escucha casi nada. Prácticamente están dormidos o ya perdieron el interés total de sus demandas.

Ya, mira. Conoces que lo han elegido el año pasado. Ya 2017, 2018 a Milton Ucha, un jovencito, como secretario de CEPAVRAE. Y hubo un sector muy grande de CEPARA, por Ipas, Copas, no querían reconocer como tal. Y este señor ha sido absorbido por Nelson Palomino. Nelson Palomino tú sabes cómo es, ¿o? Entonces estos amigos estaban negociando con DEVIDA para seguramente DEVIDA les apoye económicamente a ellos para un poco trabajar a nivel de las bases. Primera acción que ha hecho es han entrado hasta acá. Nos hemos informado: Nelson Palomino ha logrado financiamiento de DEVIDA y los llevó a los líderes de CEPVRAE, CODIPAS a Bolivia, a su grupo de asesores más para poder replicar el Plan Boliviano acá en la zona.

Sí supe también eso.

Entonces han ido los directivos de CEPAVRAE y algunos dirigentes también de CODIPA. Creo que han estado una semana, diez días allá, han visto todo cómo es el control social, todo. ¿Pero qué paso? Después, como tú dices, este Milton regresó, tomó un poco del modelo boliviano y empezó a armar unas ternas para Lima, pero sin consulta de sus bases. Hubo una terna que ha propuesto, por decir, para Dirección Ejecutiva de PROVRAEM. Esto llegó al Despacho del ministro. Después, no sé cómo se ha filtrado y la prensa se enteró y lo han hecho un cargamontón en el cual prácticamente han metido que sea una renuncia. Lo han botado prácticamente. Lo han puesto interinamente a Julián Quispe que es de Santa Rosa. Él está ahora al frente de CEPAVRAE. No sé, no entendemos realmente. DEVIDA, lógicamente por ganarse la gente, a los directivos de las organizaciones le han dado esa facilidad de viajar a Bolivia. Han estado ofreciendo unas cosas más. Entonces, se han dado cuenta las bases, entonces hubo cambios. Estamos a ese nivel, ¿no? Ahorita interinamente por dos meses está Julián Quispe que era anteriormente secretario de CEPAVRAE. Después ha trabajado en CEPAVRAE también, como conductor estaba en la zona de Mazamari. Él está ahora como secretario interino de CEPAVRAE. Seguramente va a convocar a nuevas elecciones. Ahí está un poco resquebrajado. Y esto ha generado realmente un cierto grupo desconfie de sus dirigentes. Ellos han dicho que están negociando

1:17:57

Entrevista N°06: Ing. Román Condori, Consultor Externo

Ingeniero Román, se acuerda lo que le dije sobre lo que es una entrevista con referente a un estudio que estoy haciendo en la Universidad católica, de la cual yo estoy en la maestría de Gobierno y Políticas Públicas. En esa entrevista, la información que usted nos va a dar va a ser única y exclusivamente para lo que es el estudio y temas académicos. Más no se va a difundir, eso queda confidencial con el tema que nosotros estamos haciendo. El tema que me ha tocado por hacer y de los cuales es el propósito del trabajo es identificar los procesos y procedimientos relacionados a la reducida coordinación de los sectores para atender – en ese tiempo como usted ha sido un actor muy principal en lo que es el VRAEM- en las demandas del VRAEM. Pro eso es que le llamaba, para hacer ese tipo de identificación. Y por si acaso, todo lo que yo le estoy hablando para el momento de transcribirlo para captar todas las ideas que usted me ha comentado. ¿Está de acuerdo, verdad, ingeniero?

Yo también te estoy grabando.

Ya ingeniero. ¿Entonces un poco me puede dar su impresión personal referente a la poca o reducida coordinación de los sectores para atender las demandas del VRAEM? Sin presión personal.

Bueno, primero, el contexto del VRAEM es un poquito más complejo por un conjunto de intereses. Por un lado, el principal interés del gobierno de tener (02:26) de estas cosas, pero hay intereses (02:37) al contrario, que ha arriesgado (02:40). Entonces eso, ¿qué hace? Determinar las funciones (02:50) tener más cuidado por (03:02) ¿por qué? Porque por pretexto de tener una... digamos... manejo más reservado eran desconfiados de las mismas autoridades. Las sociales, las autoridades más... tanto el poder judicial... concernidas (03:39). En realidad, lo que sucede... el narcotráfico no operara... sería más fluida, de mayor confianza. Pro lamentablemente, si el narcotráfico, con Alberto Fujimori, llegó hasta el seno del Estado mayor. Como vimos, lamentablemente siguió operando en el VRAEM. Entonces, eso genera desconfianza con el resto, las autoridades especialmente. Ahora los esfuerzos que hace el Estado a través de normativas, a través de operadores... o sea... profesionales que tengan la capacidad de poder hacer trabajo lamentablemente es complicado, ha intereses. Encima, el otro pasivo que tenemos es la corrupción (04:49) desde el corruptor y el corrompido. O sea, teniendo en cuenta que las municipalidades del VRAEM tienen fuertes delincuentes. Hay (05:06). Todo el mundo trata de... los intereses son fuertes. Todo el mundo trata de cuidarse. Una muestra que vimos: los consejos de coordinación local, los consejos de coordinación regional son letra muerta. Son instrumentos de participación ciudadana y de las organizaciones sociales que han sido acreditadas (05:36). ¿Por qué? Porque los gobernantes ven con mucho riesgo que puedan afectar sus intereses, especialmente (5:53). Entonces, esa es mi impresión (5:56) a partir del narcotráfico es la corrupción. Lamentablemente siempre va a haber una corrupción (6:11). De las autoridades para arrasar con la población considerando que hay intereses.

¿Cuántos años tiene laborando en el sector público?

Hace... en el VRAEM (6:35)

¿Y él actualmente qué cargo ocupa?

(6:51)

No, es que es solamente tema académico

(6:54) Ponme como consultor, nada más... consultor privado.

Ajá. ¿Podría describirme las funciones de su organización?

Bueno, como toda empresa privada, ¿no? Hacemos (7:22) con la ciudadanía entonces dos palabras: ingeniería de proyectos hasta... hasta... recepciones.

Ah, ya. Entonces le voy a hacer una entrevista mejor como sociedad civil. Porque yo tengo dos tipos de entrevista. Una de actores estatales y otra de sociedad civil. ¿Usted prefiere como sociedad civil o actores?

(:4)

Ya, ¿entonces cómo interviene su organización en el ámbito del VRAEM?

(8:15) relativas a ingeniería.

Actividad en general. Perfecto. ¿Desde su punto de vista cuáles son los actores estatales más relevantes, sectoriales o intergubernamentales locales, regionales y nacionales que participan o intervienen en el contexto del VRAEM?

Claro (08.40) Producción encima... a nivel de SAO, ¿no? Prefecturas... prefecturas, gobernadores, teniente gobernador, gobiernos locales eventualmente...

Ya ¿y desde su punto de vista cómo son las coordinaciones entre los sectores institucionales y los actores intergubernamentales local, regional y nacional en el contexto del VRAEM?

Es limitado. Es limitado porque (9:22).

Ya. Qué deficiencias ha podido observar en las coordinaciones entre los sectores institucionales y entre los otros niveles de gobierno local, regional y nacional en el contexto intervención del VRAEM.

Cada uno quiere ser el... cada uno tenía... lamentablemente si bien a nivel de la PCM está inclusive normado la promoción de las agencias de desarrollo regional para trabajarlo en el territorio, todo es solamente letra, ¿no? No implementa. No obstante, esa norma ya se (10:23) hace cuatro o cinco años. Si es política de gobierno, prioridad de gobierno el tema de la articulación (10.27) en el gobierno regional. Entonces es una deficiencia la falta de implementación por parte del Ejecutivo de articular en un determinado territorio (10:44) de forma conjunta.

Ya. Desde su punto de vista, cuáles son las organizaciones sociales más relevantes en la acción del VRAEM.

¿Sociales?

Ya.

Club de madres, la (11:06) Fepavraem ... ¿En orden de prelación?

No, igual. Igual.

Ya.

Esos tres tienen más relevancia... ¿o hay más? ¿Aló? ¿Aló?

Hola, que tal

Aló, ingeniero. Esas tres tienen más relevancia o hay otras más?

11:49 madres 11:58 en líneas relevantes 12:09 cualquier asunto que hay respecto a la hoja de coca, la revisión sale rápida de la fepavraem como los 12:17 la comisión de defensa por su propia naturaleza sí tiene la zona porque la única restricción que les ha sacado la violencia 12:30 cada poblador. Especialmente las generaciones han sufrido tanto, las nuevas generaciones ya no tanto. Más están viendo por otras... Pero o quieren relevarse.

Ya, y cómo se realizan estas coordinaciones entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM.

Ya, mira. Ahí sí hay una limitada coordinación. Hay varios fallos de espacio. A nivel de gobierno local, los comités de coordinación local es letra muerta. Básicamente, la relación es cada municipalidad a través de sus Proyectos, tanto de inversión como de actividades. Se interrelacionan. Igual, sucede en el gobierno regional. Ahora, hay otros espacios, las mesas de desarrollo, que viene promoviendo el Ejecutivo. No hay 13:47 instituciones. No hay otros aprendizajes. Por ahí también puede haber el tema de las cooperativas, tienen esta insipiente, pero deben ser tiempo aparte a esta. Prácticamente las cooperativas están perdiendo protagonismo que corresponde a la influencia o interrelación de las soluciones productivas de la zona, porque producto de ello es que de las cuatro cooperativas que han existido prácticamente sólo existen dos. Han muerto dos. Matoray y Nacho no más existen el resto han fallecido por 14:36.

Ya. Desde su punto de vista, ¿cuáles serían las causas por las cuales no se está dando una coordinación adecuada entre sectores y entre los niveles de gobierno local, regional y nacional que atiende la problemática?

Los dos problemas son el narcotráfico y la corrupción. Son intereses muy fuertes en la parte del VRAEM. El narcotráfico es tan poderoso que genera corrupción. Se han puesto controladores en la SUNAT. Hay operativos de intervención, al fin y al cabo, si nosotros hacemos un análisis de hace diez años cuántas hectáreas de coca había a la fecha... Se ha incrementado. Toda esa producción de hoja de coca basada en droga se ha incrementado. Es una, digamos una producción rápida que producen para eso. Para la producción, se requiere pues insumos, y esos insumos no entran vía teletransportación, vía terrestre hasta la zona 16:09. Y eso no está teniendo tanto control. La brecha es cuatro horas. Entonces,

la corrupción y el narcotráfico es tan poderosa en el VRAE, como si fuera una bomba de tiempo.

Ajá, claro. En virtud de la pregunta anterior, ¿podría señalar si es por falta de interés, cuestionamiento de los actores sociales, desconocimiento del territorio, desconfianza, egoísmo profesional, falta de empatía u otras causas que podría haber identificado?

Mira, te digo algo, el VRAE, más allá de lo que tú estás señalando, en el VRAE, por ejemplo, el tema de 16:53 haya pasado los exámenes de bolígrafo. O sea, vas de acuerdo 17:02 Comando Conjunto va a entrar allá. Igualito, o sea 17:11 narcotráficos no voy a pasar narcotráfico. Son así, fuerte. El 17:20 y todo lo que tú quieras, pero lamentablemente el común 17:29 mayor. Mira, yo te digo un ejemplo que nos ha pasado. Ha pasado el año... Yo estuve como director de la Ciencia Agraria el año 94, creo 95. Solamente la fuerza aérea hizo intervención por 15 días, un mes habrá sido. Pongamos eso sea 23 meses. Como Mirage. Hubo presencia de Mirage tres meses, no hubo vuelo. No hubo vuelo, ah, sí han habido vuelos, se pasaron dos a diez meses xun4 así empezó a migrar... El precio de la coca que Estaba 160 soles bajó hasta a nada. La gente no podía cosechar porque la cosecha era más caro que lo que podía costar la hoja de coca, en un sol. Entonces, hubo una migración masiva del VRAE a los campos de las partes más altas de la Sierra, tanto en La Mar como de Huanta. Huamanga. La gente empezó a salir porque las cosas no eran 18:48. Y ese fenómeno nadie lo dice, nada. Pero la 18:52 si hay una decisión, todo pasa por ahí. Es una necesidad, de haber confrontación con la población.

Ok. Entonces, también sería por una cuestión de reserva profesional o de los mismos funcionarios, de acuerdo a cada una de las funciones que cada sector realiza. O sea, ¿porque ellos no pueden involucrarse en un tema específico por tales motivos o no es así?

Obviamente.

Ya. Precise si la falta de coordinación es por falta de interés de la zona de intervención o miedo a ceder a cuestionamientos sociales.

Creo que pasa por una decisión política porque, por ejemplo, existe una oficina que es SENASA. Normal son de fama... Qué te digo... La normativa de varias funciones y competencias han sido transferidas al gobierno regional. Por ejemplo, el control sanitario de las plagas y enfermedades de plantas y animales. Eso, ese trabajo, ya SENASA, vía MINAGRI... Se ha transferido a gobiernos locales y gobiernos regionales. Los gobiernos regionales, simplemente no les da la gana de implementar. No implementa. Entonces, ¿cuál es la sensación de la población? La población dice "SENASA no trabaja", "Agricultura, MINAGRI no trabaja" cuando esas funciones y competencias ya están en gobiernos locales y regionales. Simplemente no le asignan los recursos correspondientes para hacer su trabajo. Entonces, ¿allí qué está fallando? Está fallando algo. O sea, el gobierno regional, no obstante, el gobierno nacional ha hecho con la política de descentralización rápida de instituciones de competencias a gobiernos locales y gobiernos regionales. Pero estos señores, no les da la gana de implementar. Entonces, ¿cuál es la sensación de la población? ¿La población qué dice? "La población siempre solicita al Ministerio, el ministerio de agricultura no hace nada". Simplemente 21:55 no implementa. ¿Por qué? Porque simplemente no lo ven como un, las autoridades políticas locales y regionales, no ven el tratamiento del sector agrario, no lo ven como una herramienta que les pueda generar beneficios propios ahí, sino más bien carreteras construcción, etc. Entonces, por eso es que la población tiene una desconfianza total.

¿Y el SENACE qué hace? Hace lo que puede. Porque lo que no pueden hacer 22:48 el plátano, la broca del café, la productividad del cacao, etc., el tema de la comercialización. La cadena de valor de esos productos tan, tan abismal la diferencia, que debe repercutir

en el precio al productor tan alto. ¿Puedes imaginar que el café en el VRAE cuesta cuatro soles cincuenta, y ese café en Europa está carísimo?, tiene beneficios que la cadena de valor, de mano a mano, no 23:40 al verdadero productor. Qué pasa, por más que con acción, articulación no se valore, nosotros lamentablemente como política de Estado 23:51. Está DEVIDA, está 23:56 alternativas.

Ya. ¿Y desde su punto de vista, cuáles serían las causas por las que no se estaría dando una coordinación adecuada entre los actores estatales y las organizaciones sociales del VRAEM?

24:14 generar confianza 24:18

Ya. En su opinión, cómo debería ser la coordinación entre los sectores o entre los niveles de gobierno local, regional o nacional para el fortalecimiento del trabajo en conjunto y para el cumplimiento de demandas sociales. ¿Qué recomendaría usted?

Realmente esa es una muy buena pregunta y que eso va a ser derrotero de cómo generar un desafío que veo que hay en la zona. Primero, tenemos que saber a qué zona nos estamos metiendo. Hay mucha gente que va sin conocer el flagelo del narcotráfico y la producción 25:05 de la zona. Particularmente del narcotráfico. De toda gente, no ha sido 25:13 no va a poder generar porque la gente iba a su negocio. ¿Cuál es su negocio? Producir hoja de coca 25:33 un tiempo de capacitación 25:39 qué le genera? 25:48. Entonces, ¿qué te digo? No sé, no hay una fórmula mágica que pueda trabajar contra el narcotráfico. Y eso no es... Si idealmente se hace una decisión así, o sea, contra todo el narcotráfico, realmente, recién ahí... No hay otra solución. No hay varita mágica contra el narcotráfico. Narcotráfico, tienes una política de gobierno y hay gente que estén rotando constantemente tanto en fuerzas como también a nivel de las instituciones. Porque el narcotráfico contamina pues los mismos funcionarios de gobiernos locales, regionales. Alta rotación tiene que haber.

Ya. ¿Considera usted que una estrategia efectiva sería empoderar - sabe que en la Presidencia del Consejo de Ministros hay una Secretaría de cooperación muy aparte de la de Descentralización y de coordinación--con una estructuración de un reglamento que marque políticas de manejo en base a posibles problemas coyunturales en el tiempo o qué es lo que usted opina?

27:08 Solamente debe 27:12 correspondiente para que pueda trabajar igual. Se ha descentralizado de la PCM el cuadro 27:23. Y además el trabajo es territorial. Al final, el trabajo a nivel de anexos, a nivel de centros poblados 27:49 una medida concreta de educación, salud, transportes 27:59 etc. Pero la gente es dramática 28:05. Mira, yo te pongo un ejemplo. Yo, cuando estaba en el VRAEM esos años, la gente no sembraba tangelo. El tangelo costaba, ahí desde Huancayo a Selva Central, costaba 1 sol hasta 2 soles cada naranja, cada tangelo. Había una oportunidad cuando... Se llevó las plantaciones de tangelo a Rosario, se hizo campo de cultivo demostrativo. La gente vio que el tangelo empezó a repercutir, ¿por qué? Porque es una oportunidad económica sostenible. Precio y tiempo. Dos cosechas al año, la cantidad de cosecha que le genera ingresos a la población. El poblador que siembra, ya le genera confianza. Eso se puede 29:22 café, cacao. Cada vez más, la producción no tradicional tanto de cacao y de café, está arrinconado, se está haciendo cada vez menos cultivos porque la gente que te dice "tengo que gastar más, tengo que competir con un cultivo que es la hoja de coca, que para ellos puede significar jornales de hasta 100 soles el jornal. ¿Quién te va a pagar 100 soles para poder limpiar o hacer el corte de cacao o café? Nadie te va a pagar. Ahí, el jornal no pasa de 40, 50 soles, y eso, a duras penas. ¿Qué banco te va a prestar para que hagas el mantenimiento de tus cultivos? Porque, primero, porque la rentabilidad es baja, el precio es muy bajo. Tiene que haber una política adecuada para turismo comercio exterior para que realmente los precios del productor lleguen a la... Lleguen. 30:40.

Ajá. En su opinión, entonces, ¿cómo se podría mejorar la relación entre los actores estatales y los actores sociales del VRAEM?

Tiene que haber una decisión política de DEVIDA, de forma horizontal, con las organizaciones sociales, las más representativas y, cómo lo puedo... Una decisión política. Eso es lo que hay que trabajar, de alguna manera. Por ejemplo, los sinchis agrarios, mejor se hubiera quedado en el Ministerio de agricultura 31:29. Hubo un crecimiento vegetativo en la atención en salud, en educación. O sea, tú haces un comparativo así, te pongo un ejemplo: hace 20 años, cuánto trabajo en salud, Agricultura, qué territorio manejaba y ahora cuánto es en salud y educación. Lo que se ha quedado 32:41 educación y salud 32:04 por la poca necesidad y la demanda de la pobreza, del sector agrario 32:10.

Ya...

Entonces, como se trata de la actividad económica 32:21 va a mejorar.

¿Tiene algo más que opinar o dar una solución más efectiva al problema? Tengo algo que agregar.

Al problema planteado.

32:30.

Ajá. Ya. Ingeniero, eso sería todo lo que es la entrevista referente al tema que queremos abordar. Y de eso va a salir un proyecto. Esperemos que sea bueno y de ahí siga para adelante.

33:39

