



# Pontificia Universidad Católica del Perú

## Escuela de Posgrado

### Tesis

**Análisis y sistematización del diseño e implementación del modelo escalable de alianzas multiactor para la provincia de Condorcanqui (departamento de Amazonas) entre el periodo 2018 - 2021**

Tesis para obtener el grado académico de  
Magíster en Gerencia Social que presenta:

*Francisco José Bolaños Chavarri*

Asesor PUCP:

*Mg. Javier Alejandro  
Pineda Medina*

Co-Asesor de la Universidad EAFIT: *PhD. Mario Enrique Vargas  
Sáenz*

Lima, 2022

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación emplea la metodología cualitativa en el diseño de Investigación-Acción que recoge la experiencia de la Alianza Multiactor (AMA), basada en el Enfoque Territorial y el Planeamiento Estratégico, durante su proceso de implementación en la provincia de Condorcanqui como proyecto piloto y su escalamiento del año 2018 al 2021. En este periodo, se fortaleció la conducción rectora de la SGTD PCM y se instaló el modelo en tres regiones: Amazonas, Tumbes y Cajamarca. Adicionalmente, se integró a los actores en una hoja de ruta que conduce sus acciones desde el planeamiento de los territorios digitales que establece la SGTD PCM.

El estudio analiza las acciones y procedimientos del equipo líder multiactor que organiza los talleres y las mesas de trabajo. Estos facilitan realizar investigaciones, aplicar la metodología, establecer acuerdos y organizar recursos para los resultados integrados de la planificación estratégica.

La relevancia del proceso de la AMA se concentra en la Gerencia Estratégica (GE) de un equipo, que es objeto de la sistematización. Por ello, se analizan los resultados de la aplicación de instrumentos y herramientas de gestión; el nivel de empoderamiento; su escalamiento; los roles y compromisos; así como, el nivel de representación de los actores público, privado y academia.

La investigación tiene como objetivo desarrollar la sistematización del proceso para registrar la información generada, elaborando un material de análisis y comprensión que garantice su réplica y escalamiento en diferentes *niveles* y *escalas*. Finalmente, ofrece un análisis sistémico de la GEI, permitiendo conocer sus oportunidades y limitaciones, los mecanismos que facilitaron la integración de los actores, y organización para estructurar los procesos. Asimismo, propone: una plataforma metodológica de gestión para su escalamiento en otros territorios para que sus resultados sirvan como referencia de capacitación.

Palabras clave:

alianzas multiactor, enfoque territorial, gestión estratégica, planeamiento estratégico, gobernanza multinivel, políticas públicas.

## ABSTRACT

This work employs a qualitative methodology for the action-research design that collects experience from the AMA, which is based on the Territorial Approach and Strategic Planning during its implementation in Condorcanqui Province and its further scaling from 2018 to 2021. During this period, the leadership of the SGTD PCM was strengthened and the model was installed in three regions: Amazonas, Tumbes and Cajamarca. Additionally, the actors were integrated into a roadmap that leads its actions from planning digital territories, which are established by the SGTD PCM.

The study analyzes the actions and procedures of the multi-stakeholder lead team organizing the workshops and worktables. Those allow to conduct research, apply methodology, establish agreements and to organize resources for integrated strategic planning results.

The relevance of the AMA process is concentrated in the GE team, being the object of systematization. For this reason, the results of applying management instruments and tools are analyzed; their level of empowerment; their escalation; their roles and commitments; as well as the level of representation of public, private and academic actors.

The objective of this research is to develop process systematization to record the generated information, develop analysis resources and understanding that guarantees its replication and escalation at different levels and scales.

Finally, this work offers a systemic analysis of GEI, allowing to know: the opportunities and limitations of the GEI team, the mechanisms that facilitated the integration of the actors, the organization to structure the processes, propose a methodological platform of management for its escalation in other territories and that its results serve as a training reference.

Keywords:

Multistakeholder Alliances, Territorial Approach, Strategic Management, Strategic Planning, Multilevel Governance, Public Policies.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	6
<b>DEDICATORIA</b> .....	7
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b> .....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	19
1.3. OBJETIVOS .....	21
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetvos específicos .....	21
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	22
2.1. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL .....	22
2.2. ENFOQUES Y CONCEPTOS TEÓRICOS .....	27
2.2.1. Nuevas tendencias en el ordenamiento territorial .....	28
2.2.2. Formulación de políticas desde el territorio .....	31
2.2.3. La planificación estratégica como instrumento para alcanzar objetivos complejos .....	33
2.2.4. Importancia de la gestión estratégica: Aportes y beneficios .....	39
2.2.5. Generación de espacios de gobernanza desde la representatividad y el conocimiento real de contextos locales .....	47
2.2.6. La innovación como respuesta a la necesidad disruptiva frente a los nuevos retos y al contexto dinámico .....	48
2.2.7. El Desarrollo Sostenible, modalidades y factores de integración, nuevas perspectivas .....	51

<b>CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	61
3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.2. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y TÉCNICAS UTILIZADAS .....	68
3.3. VARIABES E INDICADORES .....	71
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	75
3.5. PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN .....	78
3.5.1. Técnicas utilizadas .....	78
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	80
4.1. MODELO DE ALIANZAS MULTIACTOR PARA LA PROVINCIA DE CONDORCANQUI, DEPARTAMENTO DE AMAZONAS .....	80
4.1.1. Antecedentes del proceso de implementación modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas .....	81
4.1.2. Planteamiento del modelo: Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas .....	86
4.2. PARTICIPACIÓN ARTICULADA MULTINIVEL Y MULTIACTOR .....	93
4.2.1. Participación entidades rectoras y liderazgo de autoridades Competentes .....	94
4.2.2. Involucramiento de los actores .....	97
4.2.3. Articulación de recursos de múltiples actores .....	102
4.3. RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS TALLERES MEDIANTE LOS PROCESOS DE LA ALIANZA MULTIACTOR .....	107
4.3.1. Resultados de los talleres. ....	109
4.3.2. Procesos Multiactor .....	111
4.4. MECANISMOS QUE HAN FACILITADO LA GESTIÓN DE LA ALIANZA MULTIACTOR .....	115

4.4.1. Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor .....	119
4.4.2. Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor .....	127
4.4.3. Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor .....	135
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>142</b>
5.1. DE LA PARTICIPACIÓN ARTICULADA MULTINIVEL .....	142
5.2. DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS TALLERES MEDIANTE LOS PROCESOS DE LA ALIANZA MULTIACTOR .....	143
5.3. DE LOS MECANISMOS QUE HAN FACILITADO EL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN DE LA ALIANZA MULTIACTOR .....	145
5.4. RECOMENDACIONES .....	146
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>148</b>
6.1. FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE ARTICULACIÓN EN LA ESTRUCTURA PÚBLICA .....	148
6.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y PARTICIPACIÓN DE LA ACADEMIA .....	149
6.3. PARTICIPACIÓN DE ACTORES PRIVADOS Y FONDOS DE COOPERACIÓN .....	151
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>159</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesionales, equipos de investigación y autoridades académicas de las universidades participantes por su confianza y apoyo para impulsar iniciativas.

A las autoridades y funcionarios públicos de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, del Gobierno Regional de Amazonas, de la Municipalidad de Condorcanqui por su disposición y contribución.

A los directivos del Plan Binacional por su confianza y permanente apoyo.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, que es mi inspiración y sentido.

A mis colegas, superiores y colaboradores que comparten la pasión por la investigación y la formulación de alternativas de mejora en beneficio de nuestro maravilloso país y que han representado una fuente de aprendizaje personal y colectivo.



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>AMA</b>	Alianza Multiactor
<b>APCI</b>	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CDE ESAN</b>	Centro de Desarrollo Emprendedor – Universidad ESAN
<b>EAR</b>	Equipo de Alto Rendimiento
<b>EOU</b>	Esquema de Ordenamiento Urbano
<b>ESAN</b>	Universidad ESAN
<b>FIDEGOB</b>	Fundación Internacional para el Desarrollo de Gobiernos Confiables
<b>Geo Perú</b>	Plataforma de Georeferenciación de la SGTD PCM
<b>GEI</b>	Gestión Estratégica Integrada
<b>GORE</b>	Gobierno Regional
<b>GOREA</b>	Gobierno Regional de Amazonas
<b>GTR PUCP</b>	Grupo de Telecomunicaciones Rurales Pontificia Universidad Católica
<b>I+D+i</b>	Investigación, Desarrollo e Innovación
<b>MP</b>	Municipalidad Provincial
<b>Mesa C. y S.</b>	Mesa de Conectividad y SMART de la Alianza Multiactor
<b>Mesa O.T.</b>	Mesa de Ordenamiento Territorial de la Alianza Multiactor
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>PAT</b>	Plan de Acondicionamiento Territorial
<b>PDU</b>	Plan de Desarrollo Urbano
<b>PIFCSS</b>	Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur
<b>PIICA-1</b>	Programa de Inversiones Intercuencas Amazónicas - 1
<b>Plan Binacional</b>	Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú Ecuador, Capítulo Perú
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>PUCP</b>	Pontificia Universidad Católica del Perú

**SGTD PCM**                    Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la  
Presidencia del Consejo de Ministros

**U. Lima**                      Universidad de Lima

**ZEE**                            Estudio de Zonificación Ecológica y Económica



# ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESCALABLE DE ALIANZAS MULTIACTOR PARA LA PROVINCIA DE CONDORCANQUI ENTRE EL PERIODO 2018 -2021

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación analiza y sistematiza un proyecto piloto escalable, basado en la metodología de las Alianzas Multiactor y el Planeamiento Estratégico para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas. El diseño, puesta en práctica, evaluación de los resultados y escalabilidad se desarrolla entre el periodo 2018 – 2021. En este tiempo, se ha construido una estructura de procesos e instrumentos por etapas, identificada en talleres que fueron organizados por la academia. De esta manera, se reforzó la participación, que es un elemento que caracteriza a las Alianzas Multiactor. Como modelo estratégico de articulación, el proceso orienta y conduce, desde una hoja de ruta, las acciones de diversos actores a la consolidación futura de un territorio digital confiable, enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

La investigación desarrollada desde la metodología cualitativa y el diseño Investigación-Acción permite exponer y estructurar, a partir de las experiencias transitadas y los resultados, los procesos, instrumentos y capacidades, que son relacionados a enfoques, teorías y metodologías aplicadas.

El proyecto es disruptivo y cuenta con el soporte de la teoría del cambio. Por ello, la investigación tiene como unidad de análisis a los procesos de gestión estratégica de un grupo líder, responsable del proceso estratégico de la Alianza Multiactor que transita por varias etapas.

Se expone con amplitud la relevancia y estructura de los talleres, la organización de mesas de trabajo especializadas, la conformación de equipos de gestión integrada, la aplicación de proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación

(I+D+i) y otros elementos de interés para la comprensión del modelo sistematizado.

El análisis del proceso ha permitido definir con claridad los requerimientos y capacidades que el modelo requiere para la sistematización, así como también, definir las oportunidades y limitaciones que existen en consideración a la necesidad de escalamiento a otros territorios.

La investigación se encuentra organizada en seis capítulos. El Capítulo 1 contiene el planteamiento del problema, las preguntas y objetivos de investigación. El Capítulo 2 presenta el marco teórico, diagnóstico contextual, y el marco normativo internacional y nacional. En éste, se incorporan los conceptos de la Alianza Multiactor, enfoque territorial, planeamiento, gestión estratégica y otros que permiten dar soporte metodológico al análisis y la sistematización. El Capítulo 3 aborda el diseño de la investigación, donde tenemos la naturaleza de la investigación, la forma de investigación, y junto a ello, las fuentes de información y los instrumentos que se utilizaron.

Como parte central, el Capítulo 4 describe los hallazgos estructurados, considerando los objetivos y las preguntas de la investigación para la presentación de los resultados. El Capítulo 5 recoge las conclusiones y recomendaciones planteadas en función a las preguntas y objetivos. Finalmente, el Capítulo 6 presenta una propuesta de mejora que permitirá fortalecer los procesos de gestión sistematizados para garantizar la estructura de planeamiento y escalar adecuadamente la experiencia.

Siendo una investigación de la gerencia social, la investigación hace énfasis en las actividades de gestión de un grupo líder que se desempeñan como equipos de gestión estratégica para conducir mediante talleres y mesas de trabajo, alianzas y compromisos que resultan en un proceso de cambio, derivado de un contexto dinámico.

En la investigación participan representantes del sector público (tres niveles del gobierno), privado y la academia representada por las universidades.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es una nueva hoja de ruta aprobada en el año 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas (ONU). Representa un nuevo y amplio enfoque para la gestión del desarrollo que involucra a las personas y al medioambiente, a partir de la implementación y fortalecimiento de alianzas que adquieren un rol central, ya que representa una respuesta a los limitados resultados obtenidos con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que fueron establecidos antes del mencionado acuerdo mundial.

Los 17 ODS de esta agenda, con vigencia al año 2030, amplían la perspectiva y sirven de orientación a los países miembros de la ONU.

Según la ONU esta agenda “es universal ya que busca una alianza renovada donde todos los países participan por igual. Es indivisible ya que integra los tres pilares del desarrollo sostenible – económico, social y medioambiental – presentando así una visión holística del desarrollo” (CEPAL, s/a).

Asimismo, esta plantea el desarrollo de capacidades técnicas interdisciplinarias y plataformas regionales de articulación intergubernamental y multiactor para alcanzar los ODS (CEPAL, s/a). Para ello, se requiere generar una masa crítica de actores que garanticen la formulación e implementación de un cambio de paradigma que responda a las necesidades locales, es decir, un modelo de Alianza Multiactor que se caracterice por contar con una agenda local en el marco de los ODS.

Este particular y complejo proceso requiere de compromisos políticos interinstitucionales y un componente sólido de investigación e interpretación de resultados confiables, viables y sostenibles que permitan la predictibilidad de los escenarios planteados para la localidad, considerando las múltiples perspectivas de los actores que interactúan en el territorio.

Para el Perú (y en toda América Latina), la pobreza y la exclusión representan un reto. Pese a haber sostenido un crecimiento económico expresado en los principales indicadores macroeconómicos durante la última década, no ha conseguido reflejarlo en la reducción de brechas de pobreza y desigualdad, principalmente, en las zonas rurales del territorio.

En particular, la Amazonía representa uno de los espacios más complejos. Es un territorio amplio, de gran riqueza biológica y natural, pero, a la vez, con altos índices de pobreza y exclusión. Habita una población que se encuentra regularmente en situación de vulnerabilidad con escasa probabilidad de desarrollo, pues se mantienen en condiciones de vida similar a la de décadas atrás.

La falta de infraestructura, la escasa tecnología disponible, la ausencia de adecuadas vías de comunicación y las condiciones de prosperidad básicas son, por lo general, las constantes que se observan en la Amazonía peruana.

No es poco el esfuerzo que se ha desplegado en los últimos años para aliviar este problema. Sin embargo, no es la cantidad, sino la calidad y características en donde se debe hacer énfasis. La gestión de los procesos para la atención de las brechas identificadas, plantean consideraciones particulares para que las acciones del Estado generen una base sólida que garantice un proceso sostenido de desarrollo y valor social.

En este contexto, los retos parten por incorporar un carácter estratégico integrado que articule la intervención intersectorial e intergubernamental y, a la vez, sea integrada junto a la actividad privada. Todas ellas, en la actualidad, operan de forma aislada, diversa y espontánea.

Estas condiciones han generado en la población una interpretación desenfocada del concepto del Estado respecto a su responsabilidad y la forma en que debe atender los temas de seguridad, pobreza y oportunidades. La forma asistencial ofrece algunos recursos, pero termina impactando en su propio bienestar y seguridad. La actitud reactiva, poco estructurada, desorganizada e individual, se presenta como una conducta habitual y forma única de solución.

La provincia de Condorcanqui, zona fronteriza con el Ecuador, transita por condiciones que permiten plantear un espacio de investigación apropiado para fortalecer la articulación en el territorio. Su población registra elevados índices de pobreza, la infraestructura y servicios se encuentran por debajo del estándar que la población requiere; sin embargo, sus autoridades, conscientes de esta situación y las grandes limitaciones que tienen para resolverlos, ofrecen un amplio espacio de participación, colaboración e involucramiento, beneficioso para realizar un trabajo coordinado.

En los tres niveles de Gobierno (central, regional y de la municipalidad provincial), se cuenta con el apoyo y la voluntad política para emprender este proceso innovador, el cual es progresivo, dado que requiere un diseño e implementación participativa de múltiples actores en diversas escalas y niveles.

El Gobierno Central, representado por la Presidencia del Consejo de Ministros, así como el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) y otros, han priorizado a esta provincia por las precarias condiciones y la urgencia de intervenir. El Gobierno Regional de Amazonas considera de interés el proceso. Así, ha asignado diversos recursos desde la misma decisión del Gobernador Regional, lo que se ha traducido en convenios interinstitucionales para garantizar la realización de proyectos de mediano plazo que soportan a esta iniciativa.

El alcalde provincial, Héctor Requejo Longinote, viene presidiendo e impulsando, como actor principal, el proceso de la implementación de la Alianza Multiactor en su territorio, como primera experiencia de desarrollo metodológico e implementación. Esta autoridad provincial, de procedencia awujún, imprime un componente de gran valor al proyecto por su condición de actor y autoridad nativa. Es capaz de interpretar las reales necesidades de su localidad, y transmitir, de forma coherente y en la oportunidad mas adecuada, las perspectivas de proyección y los resultados alcanzados que sean de interés de la comunidad.

Las necesidades de la provincia son innumerables; sin embargo, la propuesta metodológica de la Alianza Multiactor plantea promover, desde una hoja de ruta, el esfuerzo integrado de los actores, así como los recursos y las capacidades para alcanzar una visión construida desde el territorio en la que participan diversas instituciones. El proceso se consigue mediante actividades que consolidan la planificación y la gestión estratégica integrada y materializada desde métodos, enfoques y teorías incorporados, entre ellos el planeamiento estratégico, el enfoque sistémico y el enfoque territorial, etc. La propuesta metodológica comprende la organización de los talleres principales de la Alianza Multiactor, talleres de segundo nivel, reuniones de las mesas de trabajo, coordinaciones y visitas presenciales a las instituciones, gobierno regional y a la misma provincia.

Los resultados alcanzados permiten contar con una fuente de documentación, evidencia, registro fílmico, productos, procesos implementados e información respecto a lecciones aprendidas, perspectivas institucionales y proyecciones de aplicación en los territorios incorporados al proceso de escalamiento.

El modelo de Alianza Multiactor aplicado, resultante de la investigación, transita por periodos de compromiso participativo de actores, diseño colaborativo, implementación, evaluación de resultados y reestructuración adaptativa del modelo. En la etapa final del modelamiento, estando en proceso de escalamiento a otros territorios, se registran resultados que validan su aplicación como Alianza Multiactor. Por ello, en la parte final, como investigación cualitativa del diseño Investigación-Acción, se presenta como sistematización el modelo adecuadamente estructurado, el cual recoge, en forma objetiva, el proceso transitado, y las reales condiciones y acciones que permiten su aplicación.

El modelo de investigación adoptado permite recoger con veracidad y profundidad la información estructurada. Esto representa la base para formalizar el proceso y garantizar el escalamiento. El paso de sistematización es de gran importancia, en consideración a que la delegación de trabajos de sistematización a terceros resulta en información totalmente diferente por la interpretación y relevancia otorgada a aspectos desde la óptica de un actor ajeno (percepción dominante cotidiana), lo cual desvirtúa el entendimiento y análisis de la



capacidad disruptiva presentada en un proyecto de innovación de políticas, en la metodología Bottom Up.

La Alianza Multiactor es un enfoque novedoso, que actualmente, no registra muchas experiencias, desde la visión sistémica presentada para aplicación en la política pública aplicada a un territorio. La incorporación de diversos enfoques le da un énfasis estratégico al modelo presentado en la investigación.

La metodología aplicada en el diseño de Investigación-Acción del proceso de investigación cualitativa permite sistematizar la experiencia, expresando en detalle las características de la gestión, el liderazgo de grupos, los enfoques aplicados, las herramientas implementadas, las limitaciones y restricciones experimentadas. La base informativa estructurada permitirá a los equipos contar con sólidos elementos de juicio para conciliar los objetivos, establecer reglas y diseñar los procesos de articulación para próximas aplicaciones de integración multiactor.

El modelo de Alianza Multiactor establece un procedimiento de planificación y gestión de carácter estratégico integrado y transversal que articula la intervención pública y las iniciativas privadas. La provincia de Condorcanqui es el proyecto piloto que ha permitido el diseño experimental escalable, en consideración a la disposición favorable para el proceso. Este es un proceso progresivo que se fortalece en el tiempo, en base a la identificación de su potencial y capacidad de aplicación a múltiples rubros de la gestión local. Requiere de un periodo de análisis preliminar y de adecuación al contexto, en base a la perspectiva e intereses de los actores que la componen, es también un proceso de aprendizaje, integración humana y sistémica, que resalta el carácter que debe tener en consideración a la participación de actores de diversos espacios y pareceres.

La implementación del modelo de la Alianza Multiactor supone la ejecución de una estructura sistémica de talleres que, progresivamente, consolidan la implementación de un proceso estratégico en el territorio. Su aplicación por etapas permite el aprendizaje colectivo y la adecuación a las particularidades del territorio desde la perspectiva de los actores que lo componen, los recursos y

capacidades disponibles, y la visión que orienta las actividades. La gestión permanente de un grupo humano que conduce y gestiona el proceso ofrece una importante cuota de compromiso, un alto nivel de gestión estratégica y un importante componente disruptivo que le da su característica dinámica orientada a resultados.

Como resultado de la aplicación, el proceso de fortalecimiento del modelo es progresivo en el territorio. El componente de aprendizaje de nuevas formas de integración disruptiva, desde la implementación de mesas de ordenamiento territorial, y de conectividad y SMART permanentes, son elementos vigentes de apoyo a la gestión y articulación local que gestionan activamente diversos productos y proyectos en un proceso de consolidación estructurada para alcanzar la visión de la hoja de ruta, considerando la transición de diversas gestiones de autoridades de las instituciones participantes y, sobre todo, de la autoridad local competente.

La incorporación de nuevos actores en el tiempo es otro factor de interés que responde a un efecto de consolidación progresivo. Como todo proceso, existen grandes retos y dificultades que debe solucionar la implementación de la Alianza Multiactor, en particular, en las etapas iniciales: romper paradigmas, la incertidumbre y el escepticismo, al margen de intereses y cuotas de poder son parte de los principales obstáculos que todo equipo o proceso de innovación enfrenta.

A través de la presente, se demuestra los diferentes aspectos centrales de la Alianza Multiactor, tomando como referencia la intervención en la provincia de Condorcanqui. Para ello, fue necesario revisar la predisposición y las facilidades que se dieron para concretar la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor. Así mismo, es relevante revisar los principales resultados alcanzados en los talleres, a partir de los procesos establecidos en esta Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación, e incluso los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor. En este sentido, las preguntas que enmarcan la presente investigación son las siguientes:

## PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas?

## PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Existe predisposición y facilidades de los actores de la Alianza Multiactor para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor?

¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?

¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?

En este marco de investigación, desde el planteamiento de la pregunta general y específicas, el proceso que se orienta a la sostenibilidad desde una perspectiva sistémica, necesariamente, debe recoger aspectos estructurales que influyan en el ecosistema, es decir, que su injerencia sea relevante por estar presente en las actividades cotidianas como parte de una conducta adoptada o aceptada. A estos fenómenos se les considera como problemas estructurales.

En toda sociedad existen condiciones adversas que se manifiestan como problemas estructurales que dificultan el desarrollo de múltiples actividades públicas. Los problemas estructurales que aborda esta investigación son los siguientes: la corrupción, implicada como fenómeno social indeseado (Quiroz, 2019); la falta de capacidades, factor que ha limitado el desarrollo del país, pese al crecimiento económico experimentado (Berrios, 2020); la desarticulación, entendida como actividad sectorizada, no integrada y escasamente planificada (Bolaños y Ramírez, 2020).

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento económico del país no ha sido acompañado por un fortalecimiento de las capacidades del Estado para generar condiciones de crecimiento que conlleven a un desarrollo económico y social sostenible. Un problema evidente es la escasa articulación entre los diferentes organismos del Estado para abordar problemas comunes, lo que genera esfuerzos dispersos con resultados parciales.

La pandemia generada por la COVID-19 ha evidenciado limitaciones operativas, brechas estructurales y carencias en la gestión que agudizan la vulnerabilidad de la población, los que se incrementan en las zonas rurales y marginales.

La provincia de Condorcanqui en el departamento de Amazonas, zona fronteriza con el Ecuador, transita por condiciones que la configuran como espacio idóneo de investigación. Su población registra elevados índices de pobreza, y la infraestructura y servicios se encuentran por debajo del estándar que la población requiere. Sin embargo, sus autoridades ofrecen un amplio espacio de participación, colaboración e involucramiento.

Entre el periodo de 2018 al 2021, se ha desarrollado un piloto experimental para el modelamiento de una Alianza Multiactor en la provincia de Condorcanqui. Esta propuesta responde a un interés escalable de los actores, como modelo aplicable a la política pública que parte de la metodología *Bottom Up*.

Esta iniciativa comprende la participación de múltiples actores públicos, privados y la academia. Es conducido por la PCM, desde una estructura que considera la aplicación de teorías y enfoques relacionados a la planificación y a la gestión estratégica, así como de proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D+i).

Desde los resultados alcanzados, entre el periodo 2018 y 2021, en la implementación de la Alianza Multiactor para el Piloto Condorcanqui, es necesario identificar y analizar los procesos adoptados, y sistematizar los mecanismos y experiencia para que la articulación dé resultados concretos, eficientes y medibles desde el interés del escalamiento previsto.

La presente investigación es de gerencia social, porque nos permite conocer y analizar los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor desarrollado en la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas. Para ello, se ha determinado la existencia de la predisposición, facilidades para la participación, y el trabajo articulado multinivel y multiactor. Ha permitido demostrar los principales resultados alcanzados a través de los talleres y los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión de la presente Alianza Multiactor. Con todo ello, se han generado recomendaciones de mejora que buscan fortalecer procesos de gestión que permitan garantizar la estructura de planeamiento para realizar lo siguiente:

- Escalar adecuadamente la experiencia
- Desarrollar capacidades
- Construir una base de investigación para un proceso de actualización permanente en consideración a los desafíos que plantea un modelo de gobernanza desde una perspectiva dinámica de focalización y empoderamiento.
- Sirve de modelo para replicar la intervención en otros ámbitos de nuestro país.

Es en estos puntos donde radica la pertinencia de la gerencia social en la presente tesis.

La carencia de procesos e información sistematizada, en caso de escalamiento, ocasionaría transitar por experiencias y restricciones que ya cuentan con propuestas de solución. Existen estructuras de procesos y experiencias en acciones que pueden ser consideradas para reducir el tiempo administrativo, mejorar la calidad de los productos y optimizar el presupuesto, reduciendo así los costos.

Desde la reciente implementación del ODS 17 y de iniciativas relativas a las Alianzas Multiactor, se evidencia la ausencia de procesos de sistematización en el espacio iberoamericano (PIFCSS, 2021:12), que contribuyan a mejorar los procesos y construir conocimiento en este complejo reto que plantea la Agenda 2030.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo general

Conocer los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas, durante los años 2018 – 2021, analizando la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor, los resultados alcanzados y los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y posible réplica en otro contexto con características similares.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar si existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor
- Identificar los principales resultados alcanzados en los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación
- Conocer y analizar los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1 DIAGNOSTICO CONTEXTUAL

En varios países de América Latina, durante las últimas décadas, se inició un proceso de descentralización que delega a los municipios la capacidad de planificación y gestión. Para el caso Brasil, fueron los Planes Directores Municipales; en Chile, los Planes de Desarrollo Comunal; en Bolivia, la Ley de Participación Ciudadana; en Centroamérica, el trabajo asociativo de municipios; entre otros casos. Sin embargo, en base a los resultados, estos procesos han evidenciado no ser suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local que resuelva el estancamiento que impide el desarrollo sostenible. La evidencia señala la existencia de iniciativas aisladas del sector público que no se integran a los esfuerzos privados y que, en gran medida, las acciones no se condicen con las necesidades y la realidad local, lo que resulta en inversiones improductivas y malestar de la población. (Elizalde, 2003, p.14)

Según Elizalde, “en América Latina la estabilidad macroeconómica no es suficiente para crear una dinámica económica en el ámbito local” (2003, p.7), por lo que se deben formular políticas públicas orientadas a las particularidades de la localidad.

Es evidente que la responsabilidad del Estado para atender las necesidades de la población requiere de capacidades de gestión adecuada que permitan contar con una respuesta efectiva, lo cual es inexistente debido a la complejidad de los trámites y procesos de administrativos de la mayoría de los servicios públicos. Esto se debe a que se tienen “reglas de operación difusas, protocolos contradictorios o muy complejos” (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p.5). En esa línea, esta condición incrementa los costos de transacciones, propicia actos de corrupción, desacelera el crecimiento y excluye a la población más vulnerables.

Por ello, en el ámbito regional de América latina y el Caribe, la eficiencia promedio de la gestión pública es inferior al 30%, comparado con los países de

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p.6). Según el Índice de Calidad de la Gobernanza del Banco Mundial, la efectividad gubernamental, calidad de la regulación y control de la corrupción están en el promedio mundial. Pero el 80% de los objetivos no se alcanzan y el 60% de la población de clase media no está satisfecha con los resultados de gestión de los servicios (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p.6).

Lo anterior nos muestra que vivimos en una situación problemática estructural que compartimos en la región. Por eso, nace la necesidad de reconocer su dimensión y complejidad, que, muchas veces, no es reconocida y genera vacíos al momento de abordar el análisis y plantear las soluciones.

Para mejorar la eficiencia del Estado, en consideración a la existencia de estos problemas estructurales que inciden la gestión pública, es necesario hacer énfasis en la mejora de las capacidades, la articulación, la transparencia y la participación ciudadana. Esta coyuntura plantea la necesidad de establecer mecanismos que se promuevan desde el territorio con un fuerte componente de participación y organización multinivel y multiescala, partiendo de una perspectiva holística que plantee una visión integradora para la planificación y gestión estratégica que aborde los retos actuales, y las perspectivas ciudadanas con responsabilidad y capacidades integradas.

### **Marco Normativo**

Decreto de Urgencia N° 006-2020: Este Decreto crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. (El Peruano, 2020) y dispone que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital, sea el ente rector del Sistema Nacional Transformación Digital, con lo cual se constituye en la autoridad técnico-normativa a nivel nacional sobre la materia. Asimismo, se estipula lo siguiente:

Las organizaciones del sector privado, la sociedad civil, la academia, entre otros actores relevantes para la construcción de una sociedad digital y el desarrollo de una economía digital, consideran en sus acciones los objetivos de la política y estrategia nacional de



transformación digital orientadas a fortalecer la confianza digital en el diseño e implementación de servicios digitales (D.U. N°006-2020).

Resolución Directoral N° 033-2019-INACAL/DN: Esta reemplaza a la NTP-ISO 18091:2016 y establece la vigencia de la NTP-ISO 18091:2019 “Sistemas de gestión de la calidad”, en la que se establece las directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local. 2a Edición (Actualidad Civil, 2020).

El objetivo de esta norma es proporcionar a los gobiernos locales directrices para lograr resultados fiables a través de la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 sobre una base integral. Estas directrices no aportan, cambian o modifican los requisitos de la norma ISO 9001.

Norma ISO 18091: Esta norma ISO está orientada a desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos hacia sus gobiernos y las instituciones. Para ello, promueve, desde los gobiernos locales, el desarrollo de la comunidad de forma socialmente responsable y sostenible.

Los estándares están basados en alcanzar un alto nivel de calidad en la forma en que operan los gobiernos locales, lo que ofrece prosperidad económica sostenible y desarrollo social.

Para este fin considera “interactuar con las políticas nacionales y regionales de manera coherente, consistente y compatible” (Online Browsing Platform, 2019), en razón a que la población demanda del gobierno productos y servicios públicos de calidad.

Considera construir redes de políticas públicas sólidas, confiables y efectivas, desde el nivel nacional, regional e internacional, lo que se logra “estableciendo vínculos entre el gobierno, los ciudadanos y los gobernadores de abajo a arriba (...) de manera integral” (Online Browsing Platform, 2019)

La norma proporciona las directrices para que los gobiernos locales implementen un sistema de gestión de la calidad para atender las necesidades y expectativas de la población.

Norma ISO 37120: Esta norma brinda los indicadores para la calidad de vida en las ciudades y en comunidades. Representa el primer grupo de indicadores que uniformiza la medición, lo cual facilita el acceso a la información y el intercambio de estas para recoger prácticas y experiencias que sean de utilidad entre las mismas ciudades, ofreciendo oportunidades de mejora colaborativa (ISOTools, s/a).

### **Provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas**

Desde el contexto local del caso de sistematización, la provincia de Condorcanqui es una de las siete provincias que conforman el departamento de Amazonas y fue creada mediante la Ley N°23832 de mayo de 1984, en el gobierno del entonces presidente Fernando Belaúnde Terry.

Se encuentra ubicada al norte del departamento de Amazonas. Limita por el este con el departamento de Loreto, al sur con las provincias de Utcubamba y Bongará, al suroeste con la provincia de Bagua y al norte con la República del Ecuador.

La provincia esta conformada por tres distritos: Nieva, Río Santiago y El Cenepa (ver la Figura N° 1. y la Figura N° 2). Su capital provincial es la ciudad de Santa María de Nieva. Tiene una extensión de 18057 Km<sup>2</sup>. y una población de 42470 habitantes. Esta población registra elevados niveles de pobreza no monetaria. En el Anexo 2 y Anexo 3, se puede ver lo siguiente: su bajo nivel de Índice de Desarrollo Humano (IDH) (0.2535) y el de ingreso familiar per cápita (S/230.70). Los datos mencionados posicionan a la provincia en el ranking de IDH en el puesto 191 de

Figura 1.

*Mapa de la Provincia de Condorcanqui*



*Nota.* Fuente Plan Binacional

196 provincias según información de PNUD, registrada en la Plataforma de Territorios Digitales Confiables (Gobierno del Perú, 2021).

Esta provincia ubicada en la zona fronteriza con el Ecuador tiene como habitantes a población nativa de origen, mayoritariamente, awuajún o wampis. Condorcanqui, como muchas de otras provincias de la zona rural y de frontera, desde los datos registrados en la Plataforma GEO PERÚ y en base a los reclamos de sus autoridades<sup>1</sup>, presenta una situación socio económica muy compleja que, en los últimos años, se ha agravado, en particular, en términos de salud, pobreza e inseguridad. Se ha registrado el desarrollo de una actividad ilegal creciente que contamina el medio y, a la vez, se incorpora en la economía local fronteriza que impide la legitimidad del Estado y atenta contra la seguridad de las personas.

La situación plantea diversas interrogantes para efectos de generar un análisis estratégico e inversión pública: ¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué se debe mejorar? ¿Qué se debe resolver? ¿Cómo se debe organizar el proceso de gestión? ¿Quién y cómo se deben liderar los procesos de este tipo? ¿Cómo se deben medir los resultados?

Figura 2.

*Mapa de localización de la Provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas*



*Nota.* Fuente Plan Binacional

<sup>1</sup> Información proporcionada por el alcalde provincial de Condorcanqui en las entrevistas realizadas en los talleres.

Para estos efectos es indispensable contar con un modelo propio, que se ajuste a las propias necesidades de la zona, y del cual se pruebe su viabilidad y confiabilidad.

## 2.2 ENFOQUES Y CONCEPTOS TEÓRICOS

Esta investigación requiere entender los principios de la gestión estratégica y de cambio social. Estos recogen conceptos de alta complejidad que incluyen elementos cualitativos, los que, a su vez, consideran subjetividades y sesgos interpretativos.

Por ello, se establecen dos categorías teóricas: proceso estratégico de la planificación y campo estratégico de la gestión.

La primera categoría, proceso estratégico de la planificación, permite abordar el entendimiento teórico y la justificación del diseño metodológico del modelo de Alianza Multiactor aplicado. Desde esta categoría se logrará entender ¿cuáles son las nuevas tendencias en el Ordenamiento Territorial?, ¿cómo se da la formulación de políticas desde el territorio? y ¿cómo la planificación estratégica permite alcanzar los objetivos?

La segunda categoría, campo estratégico de la gestión, sirve para revisar el diseño teórico preliminar desde la aplicación de los conceptos adoptados y los resultados evaluados permanentemente. Ayuda a comprender a profundidad la relación entre el análisis metodológico, la aplicación de estrategias, mecanismos, herramientas y criterios utilizadas para adecuar el modelo a la realidad local y los objetivos propuestos.

A partir de estos elementos centrales del estudio, se presentan, de forma esquemática, mediante el Cuadro N° 1, los conceptos y enfoques relacionados a las variables y las preguntas específicas, que permiten estructurar el marco teórico de referencia para cada espacio de análisis.

Cuadro N° 1.

*Matriz de Conceptos y Enfoques analizados desde el estudio de Sistematización del Diseño e Implementación del Modelo escalable de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui entre el periodo 2018 -2021*

Preguntas específicas	Conceptos y enfoques
¿Existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas Multiactor</li> <li>- Enfoque territorial</li> <li>- Gobernanza multinivel</li> <li>- Planificación estratégica</li> </ul>
¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y desarrollo</li> <li>- Políticas públicas</li> </ul>
¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión estratégica</li> <li>- Teoría del cambio</li> <li>- Organización multinivel</li> <li>- Estructura de diseño, articulación y coordinación</li> </ul>

Nota. Diseño propio.

### 2.2.1 Nuevas tendencias en el ordenamiento territorial.

Morales y Jiménez (2018) refiere que, con regularidad, el término desarrollo territorial se confunde con desarrollo regional. La diferencia radica en que este último está limitado a que “puede impulsarse mediante una lógica sectorial basada en actividades económicas, o bien, privilegiando la atención de una población objetivo” (Morales y Jiménez, 2018, p.9). Esta diferencia de enfoque se soporta en el concepto de territorio que es distinto al de espacio. El espacio representa una dimensión, a diferencia del territorio que corresponde a una “construcción social manifiesta en múltiples niveles de escalas espaciales distintas” (Morales y Jiménez, 2018, p.25). Para el enfoque territorial sus “fundamentos se expresan en tres componentes: los actores, las dimensiones

territoriales y las escalas espaciales y sus niveles” (Morales y Jiménez, 2018, p.10).

Morales y Jiménez (2018) indican lo siguiente:

El territorio se configura por dos tipos de relaciones: las que se establecen entre los seres humanos y las que existen entre estos y el resto de los componentes biofísicos del planeta. Por ello, los territorios no están dados ni preexisten a los seres humanos, se estructuran y modifican según las formas que adopta la articulación de las relaciones señaladas. Los territorios se transforman porque cambian las relaciones que los configuran. Territorio no es, por lo tanto, sinónimo de superficie del planeta. (p. 10)

Según lo planteado por Morales y Jiménez (2018), el concepto de territorio “como construcción social manifiesta en múltiples niveles de escalas espaciales distintas da la pauta para subrayar la centralidad de los actores en el enfoque territorial” (p. 25). En ese sentido, son las relaciones sociales que se desarrollan en los territorios las que configuran una superficie en un territorio transformándolo permanentemente. Las variables que corresponden a los atributos territoriales, tales como “las relacionadas con el bienestar de la población, la estructura productiva y su funcionamiento, los resultados de la gestión de los asuntos públicos o la degradación ambiental, no son en sí mismos el objeto de estudio del análisis territorial” (p. 25). La orientación de este enfoque se concentra en “las relaciones sociales que configuran aquellos atributos e involucran múltiples actores, residentes o no del territorio bajo estudio” (p.25).

La vinculación de los actores con el territorio es un aspecto relevante al caracterizar el enfoque territorial. Esto se debe a la verdadera influencia que puede ejercer un determinado actor sobre los procesos locales. Para algunos, podría ser considerado poco relevante el análisis de actores, pero, realmente, ofrece la solidez al enfoque:

El criterio de inclusión de los actores se basa en sus vínculos con los procesos de los territorios, no en su carácter de habitante de estos”, en consideración a que los territorios “se expresan en distintos niveles de diversas escalas espaciales y, sobre todo, que cualquier

proceso involucra actores que operan desde distintos niveles (Morales y Jiménez, 2018, p. 25).

Para el enfoque territorial, el análisis de múltiples dimensiones que se integran refleja la complejidad que aborda; sin embargo, exponer la práctica común es de interés para expresar la diferenciación del enfoque. Por ello, se plantea “entender los territorios como un conjunto en el que convergen distintas facetas” y considera que “esta posición enfrenta (...) el desafío de construir valoraciones articuladas, no solo yuxtapuestas, de tales facetas” (Morales y Jiménez, 2018, p.33). En ese sentido, Morales y Jiménez (2018) sostienen que el manejo de las diversas dimensiones que conforman los territorios normalmente “se ha limitado a identificar problemas y luego clasificarlos mediante delimitaciones temáticas generales, cuyos criterios de elección normalmente no se explicitan” (p. 33). Esta práctica se soporta en lo siguiente:

(...) [en la] estructura capitular de los diagnósticos, insertos en planes de desarrollo de diferente nivel de agregación, que organiza los asuntos del territorio en económicos, ambientales, demográficos, culturales, de infraestructura, (...) recibe un tratamiento particular normalmente desarticulado de los demás. Esta práctica (...) no es estrictamente territorial, aunque así se haya denominado. En esta tradición, lo territorial significa solamente la referencia a una demarcación de cualquier nivel (municipal, estatal, departamental, provincial) situada en una escala espacial normalmente político-administrativa (Morales y Jiménez, 2018, p. 33)..

Desde la interpretación de Morales y Jiménez, (2018), al abordar las escalas espaciales, se entiende que responden a una dimensión que adopta diferentes formas político-administrativa, funcional, hidrográfica, etc. Los niveles representan las unidades de estas escalas, sus niveles son los fundamentos del enfoque territorial que le proporcionan el carácter multinivel y multiescalar. Así, Morales y Jiménez (2018) exponen lo siguiente:

(...) un problema cualquiera se manifiesta en algún nivel de una escala espacial, sus causas y efectos no se ubican necesariamente en el mismo nivel. La comprensión de un problema resulta más

amplia y profunda en la medida que se contemplan las relaciones articuladas a este que involucran distintos niveles y escalas espaciales (p. 46).

Desde el enfoque territorial, “las relaciones se establecen entre actores que operan desde diferentes niveles de una o varias escalas espaciales. Las relaciones ocurren entre esos actores, no entre los niveles” (Morales y Jiménez, 2018, p. 48). Por esta razón, se da importancia a la identificación de niveles y escalas relacionadas al análisis de los problemas. Los actores individuales o colectivos se relacionan a un problema desde alguno de los niveles de una determinada escala espacial, lo cual influye en su apreciación y en su relación con otros actores.

Sin embargo, en relación con la práctica cotidiana, las experiencias en la evaluación de las escalas espaciales y sus niveles que derivan en el análisis multinivel, en la actualidad, “son escasas y lo son todavía más los que encaran las relaciones entre niveles de escalas espaciales distintas” (Morales y Jiménez, 2018, p. 43). Esta precisión refleja la necesidad de incorporar una perspectiva sistémica, pero pese a que “(...) se declara frecuentemente su importancia, aún tiene una contribución precaria en los debates sobre el enfoque territorial” (Morales y Jiménez, 2018, p. 43).

### 2.2.2 Formulación de políticas desde el territorio

El desarrollo y escalamiento de políticas que nacen de la práctica y experiencia del propio territorio, han sido, por lo regular, procesos sólidos. Este análisis se sostiene en el propio proceso de maduración que una iniciativa gestada en el territorio alcanza en su proceso de adaptación y consolidación. Lo anterior se da, principalmente, porque estas iniciativas se forjan en la propia voluntad de solución de los involucrados en un determinado problema. Esto conduce a establecer criterios, acuerdos y conductas de cambio frente a una actitud participativa que es conducida desde los propios resultados y la interpretación de los actores directamente vinculados.

Esto representa un escenario ideal para cualquier tipo de implementación en el territorio. En primer lugar, debe ser adoptada por quienes tienen la



responsabilidad de desarrollarla y sostenerla; en segundo lugar, se deben entender sus fundamentos; en tercer lugar, se debe adaptar a un entorno cambiante; y, por último, se requiere que represente la voluntad y expectativa local, respecto a los resultados que pretende obtener.

Sin embargo, no todo territorio es capaz de generar iniciativas frente a los múltiples problemas que aborda. Este proceso es casual y responde a coyunturas favorables para su particular desarrollo. Desde este contexto, lo importante es resaltar la fortaleza creativa que imprime la participación local integrada a la generación de políticas desde el Estado. Esta integración permite adaptar esfuerzos a la realidad, tropicalizando<sup>2</sup> a las particularidades locales, los procesos y actividades de cualquier política, así como el resultado de las intervenciones que se esperen lograr.

La planificación estratégica es integral al proceso de generación de políticas. No es posible generar cambios desde el territorio bajo el enfoque territorial, sin tener en consideración un enfoque sistémico y holístico. Por ello, es necesaria la vinculación de los enfoques *Bottom Up* (abajo-arriba) y *Top Down* (arriba-abajo), que consideran trabajar la transversalidad representativa, en estos procesos desde abajo hacia arriba y viceversa.

Según Sandoval y Sanhueza (2015), la aplicación de un enfoque de planificación participativa pretende incorporar múltiples actores a este proceso preliminar, necesario para una intervención organizada y sistémica del territorio. Así, la participación responde a la siguiente:

(...) representación de los intereses de los ciudadanos/as, y la coordinación de esfuerzos. Esto supone una coordinación de doble vía: desde abajo hacia arriba y desde arriba hacia abajo. (...) Este proceso configura la característica de la planificación multiescalar como modelo de gestión pública, donde el Estado, la sociedad civil y el sector privado acuerdan estrategias y líneas de acción para mejorar la calidad de vida de la gente (p. 18).

---

<sup>2</sup> Término aplicado para definir la adaptación de las acciones al entorno.

Matus y a Buarque (citado por Sandoval y Sanhueza) sostienen lo siguiente:

La planificación tiene características, enfoques y condiciones, que la hacen un objeto de estudio polisémico, dinámico y complejo. Matus (1998) La llama el pensamiento que precede a la acción y por lo tanto constituye un requisito para la administración pública y el gobierno en todos sus niveles. Asociada a un territorio se entiende la planificación como el 'proceso de construcción de un proyecto colectivo capaz de implementar las transformaciones necesarias en la realidad que lleven a un futuro deseado' (Buarque, 1999). (Sandoval y Sanhueza, 2015, p.18)

### 2.2.3 La planificación estratégica como instrumento para alcanzar objetivos complejos

Antes de abordar la planificación estratégica, es importante describir qué es un proceso estratégico. D'aleccio (2008) lo define como "un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro" (p.27). Este proceso contempla un análisis exhaustivo y minucioso del entorno que permite dar a conocer y comprender el comportamiento de sus participantes. De esa forma, se podrá desarrollar las capacidades necesarias para alcanzar el éxito. El autor considera que el proceso estratégico es la actividad más importante de quien tiene la responsabilidad de administrarlo. Asimismo, califica al proceso estratégico como iterativo, retroalimentado, interactivo, debe ser revisado permanentemente y debe contar con una participación mayoritaria.

Para D'aleccio (2008), las etapas de un proceso estratégico son las siguientes: la formulación, que corresponde al planeamiento y la organización; la implementación, que responde a la dirección y coordinación; y, la evaluación, en donde el control y la corrección son los temas centrales. También refiere lo siguiente:

(...) el modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso. El proceso se inicia con el enunciado de

la visión, la misión, los intereses organizacionales, los valores y el código de ética para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. (...) no es un esquema rígido, ni aplicable igualmente a cualquier organización. (...) son dos factores fundamentales para que se desarrolle con altas probabilidades de éxito: contar con un liderazgo comprometido (...) y con una cultura organización permeable, adaptable al cambio y proactiva (p. 27).

Como antecedente de la planificación propiamente dicha, es importante considerar que algunas metodologías y técnicas son consecuencia de las teorías de planificación de sistemas, pensadas durante de la revolución industrial: “las teorías de la planificación fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología” (Elizalde, 2003, p. 13). La planificación estratégica se origina en la década de los ochenta, como un concepto promovido por la Escuela de Negocios de Harvard para conseguir un alto grado de competitividad de la empresa privada en el mercado (Elizalde, 2003, p.13).

Para el campo de análisis que se aborda en la investigación, en la actualidad, se aplica para lo siguiente:

(...) para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas. Así, esta herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de algunas localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local (Elizalbe, 2003, p. 13).

(...) los principios que rigen la planificación estratégica del territorio resultan en gran medida distintos de los que alientan a las empresas privadas: máxima participación en la selección de objetivos y acciones, máxima divulgación de las estrategias seleccionadas, organización específica para la puesta en marcha de una política de

planificación urbana, organización mixta en la que participen los máximos responsables del gobierno local junto a los máximos responsables de los actores económicos y sociales, realización de acciones emprendidas sectorialmente con proyección multi o transectorial y búsqueda de bienestar colectivo fundado en la satisfacción de intereses diversos (Elizalde, 2003, p. 13).

Asimismo, según Elizalde, en América Latina “(...) no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo [local y regional] como ha ocurrido recientemente” (Elizalde, 2003, p.14).

Desde la perspectiva estratégica de la planificación, se considera a esta como una actividad compleja en la que existen diferentes enfoques, aplicaciones y formas de interpretarla, debido a que está orientada a integrar conceptos para entender cómo operan las organizaciones en un determinado contexto y cuáles son sus interrelaciones. De esta manera, se entienden las condiciones necesarias para el éxito o, en el caso del fracaso, conocer lo que se debe hacer para afrontarlo.

Otro aspecto que refleja su complejidad radica en la necesidad de definir cómo se entiende lo difícil y lo complejo de un determinado problema. Así, siempre existirán diferentes formas de explicarlo.

En las últimas décadas, esta disciplina ha experimentado muchos avances motivados por la evolución de la tecnología, las perspectivas multidimensionales y, sobre, todo por la necesaria participación de los actores involucrados en el proceso, que cobran, cada vez, más relevancia influyente.

En el caso de la planificación para el desarrollo, Elizalde (2003) plantea que se está experimentado cambios sustanciales, es decir, desde una perspectiva nacional, aplicando réplicas en el ámbito regional, sin capacidad de autonomía, sobre todo, en la administración de los fondos públicos. El cambio se presenta desde una progresiva descentralización, que permite que algunas decisiones se tomen desde la localidad. Esta evolución origina la necesidad de aplicar la

planificación estratégica, estableciendo lineamientos y metas para alcanzar con eficiencia el desarrollo territorial, a partir de lo que se incorpora la participación de los actores locales (Elizalde, 2003).

En este proceso evolutivo, Elizalde (2003) resalta tres consideraciones. En primer lugar, los planes estratégicos están relacionados a instituciones que permiten la incorporación de financiamiento flexibles; en segundo lugar, la adecuada integración público–privada; y, por último, la innovación de la gestión y la propia organización productiva, los cuales conllevan a que los locales desarrollen una visión estratégica de la problemática y complejidad que enfrenta el territorio.

Elizalde (2003) expone algunos elementos estratégicos para un proceso de desarrollo local exitoso como el enfoque multidimensional; la participación de todos los actores que generan la representación local; el proceso orientado desde una visión común de desarrollo que incorpore los diferentes intereses y permita la cooperación. Para ello, se debe vincular a los agentes e instituciones de desarrollo para dinamizar las actividades económicas, sociales o culturales, así como contar con un criterio único entre los procesos inducidos y los procesos endógenos.

Asimismo, Elizalde (2003) considera lo siguiente:

Es necesario la elaboración de una estrategia común y consistente, (...). El gobierno local es capital para trasladar los valores, principios y criterios de la globalización a lo concreto del municipio o provincia. El desarrollo local pasa necesariamente por (...) el aprovechamiento de los recursos endógenos, la eliminación de las desigualdades territoriales y la movilización del ciudadano, a través de nuevas fórmulas participativas en los ámbitos político, social y obviamente en el económico (p. 17).

De este mismo modo, se resalta la “debilidad y poca convicción en el Gobierno Central sobre el papel de la planificación estratégica” (Elizalde, 2003, p. 17), la carencia de una visión de futuro por parte de las autoridades locales, la

desvinculación de los sectores productivos, la carencia de espacios de debate, la visión cortoplacista y excesiva dependencia del nivel central de los líderes sectoriales, son elementos que generan retraso en el desarrollo local (Elizalde, 2003, p. 17).

Sin embargo, hay que considerar que las autoridades son cada vez más conscientes de la importancia de la toma de decisiones estratégicas y que, frente a los altos niveles de incertidumbre que plantean los futuros escenarios como consecuencia de eventos previstos e imprevistos de gran impacto (como la pandemia de COVID-19, el cambio climático, la fragilidad del sistema económico), los obligan a estar preparados para enfrentar sin riesgo las condiciones abruptas y cambiantes (Dou, 2020, p.88-89).

Preparar y dirigir a las organizaciones para que puedan mantener la capacidad de respuesta frente a los cambios, retos y demandas con decisiones estratégicas de alta calidad, exige contar con una visión estratégica clara que se pueda reflejar en el planeamiento y la gestión propiamente dicha. La previsión se soporta, especialmente, en el desarrollo de planes y estrategias a largo plazo que puedan alentar a las organizaciones a integrarse en un solo proceso complementario matriz que aborde diversos escenarios con múltiples criterios. Desde este punto de vista, se considera imperativo establecer las acciones para generar una visión global que permita a los actores nacionales y locales armonizar las acciones y estimular una dinámica constructiva.

Según Dou (2020), el desarrollo territorial requiere métodos de competitividad, inteligencia estratégica y la respectiva movilización de actores locales, lo que trae como consecuencia mejores resultado y tiempos más cortos en proyecto a largo plazo. A nivel territorial, la búsqueda de sinergia entre los actores, la complementariedad de habilidades y el consenso son de gran importancia.

Desde los actores, el objetivo es crear un cambio de mentalidad, apoyándose en estudios que permitan reconocer la psicología de las partes interesadas para reconocer arquetipos mentales<sup>3</sup> que permitan acciones y bloquear el desarrollo.

---

<sup>3</sup> Para mayor información, revisar el siguiente enlace: <https://www.lifeder.com/arquetipos-de-jung/>

Este fundamento plantea en la ingeniería territorial mayor espacio para las ciencias humanas en relación con las consideraciones tecnológicas. En ese sentido, la historia, la cultura local requieren un análisis permanente. Desde este análisis, la sociedad civil está directamente vinculada con el desarrollo territorial. Por ello, se deben organizar las diversas modalidades participativas a fin de establecer una visión y los proyectos derivados, la ejecución y evaluación de resultados.

Según Baena (2015), existen elementos que deben estar relacionados en un proceso de largo plazo:

La prospectiva, como un ejercicio de reflexión que intenta elaborar una pluralidad de imágenes de visiones futuras; la estrategia, como una elección ventajosa de posibles trayectorias convenientes y las acciones coordinadas que las acompañarían para lograr un objetivo futuro; la planeación, como una asignación programada a lo largo del tiempo de los recursos y actores responsables necesarios para operar las acciones que permitirán conseguir un cierto objetivo futuro. (...) la táctica, que se refiere a las medidas y métodos que permiten desarrollar una estrategia (p.13).

En ese sentido, la planificación y gestión estratégica ofrecen grandes oportunidades para el desarrollo de un territorio. Sin embargo, los tiempos actuales se caracterizan por ser escenarios complejos, turbulentos y dinámicos. En este contexto, según el autor, el campo prospectivo empieza a abrir un importante espacio en América Latina, en temas como el análisis de riesgos, la seguridad, inteligencia, educación, acción electoral, gobernanza, política, entre otros.

La planeación prospectiva y estratégica incluye cinco dimensiones: visión de futuro, gestión de conocimiento, diagnóstico, gestión del cambio, e indicadores y mapas estratégicos. Así, Baena (2015) comenta lo siguiente: “Las cinco dimensiones nos dicen hacia dónde vamos, de qué modelo de conocimiento partimos, en dónde estamos, qué debemos hacer y cómo vamos a medir nuestro avance” (p.153).

Por la complejidad de los escenarios, las organizaciones actuales requieren de un sistema de planificación que integre diversas metodologías, aunque, se sabe que siempre existirán falencias: “La simbiosis entre la Planeación Estratégica y la Prospectiva en una sola metodología integrada denominada Prospectiva Estratégica, sería la mejor solución y una propuesta que cada día está siendo ampliamente aceptada y utilizada, tanto en organizaciones públicas como privadas” (Baena, 2015, p. 195).

#### 2.2.4 Importancia de la gestión estratégica: Aportes y beneficios

Las metodologías de gestión de proyectos para el desarrollo son recientes y datan de la última década, ya que nacieron por la innegable necesidad de mejorar los resultados. Si bien es cierto, todas estas metodologías representan una guía de orientación hacia las particularidades y complejidad de cada proyecto, recogen conceptos que son líneas matrices que orientan la gestión integrada de sus participantes y actores colaboradores.

Las organizaciones internacionales que establecen algunas de las más representativas metodologías para este fin son las siguientes:

- Project Management Institute (PMI), en el 2013, presenta la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guide to the Project Management Body of Knowledge)<sup>4</sup>;
- Projects in Controlled Environments (PRINCE), en el año 1989, presenta el método PRINCE (Proyectos en Entornos Controlados). Se utiliza como estándar, especialmente, del Gobierno del Reino Unido. Ha conseguido nuevas versiones actualizadas.
- International Project Management Association (IPMA) es promovido por los Países Bajos
- Association for Project Management (APM) fue creada como INTERNET UK (IPMA). Opera como red de miembros y socios, y otorga certificaciones.

Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R)<sup>5</sup> es una iniciativa del BID destinada a incrementar las capacidades para la gestión de proyectos de

---

<sup>4</sup> OPMBOK® Guide, Fifth Edition, Project Management Institute, Inc.



América Latina y el Caribe, que según Mondelo y Siles (2019), establece que las necesidades para un proyecto “las determina y las desarrolla el gobierno en una estrategia de desarrollo del país” (p. 8), que debe considerar los objetivos de desarrollo, prioridades estratégicas, cooperación internacional y una evaluación socio-económica. Es un proceso que debe responder a una lógica de cambio gradual. En ese sentido, (Mondelo y Siles, 2019) plantea lo siguiente:

Los proyectos deben responder a esta lógica mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio, cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo. Este mapa, conocido como teoría del cambio (Change Framework), constituye la representación gráfica del proceso de cambio”. (p. 7)

Para este caso, las características de los proyectos consideran la diversidad de los interesados, sostenibilidad y retorno social. (Mondelo y Siles, 2019, p. 7)

En este proceso, la más reciente metodología promovida por el BID es Conocimiento para Resultados (K4R)<sup>6</sup>. Esta es una herramienta de gestión del conocimiento y la innovación que está disponible en el entorno. Está diseñada para la racionalización de trámites y procesos para mejorar resultados desde la cadena de valor de los servicios que ofrecen las instituciones públicas. Esta metodología parte del análisis de los factores que inciden en la eficiencia, calidad y efectividad de los procesos, desde el cual realiza un intercambio de conocimiento entre las organizaciones públicas, privadas y la academia del entorno con la finalidad de crear valor público y bienestar social al poner en valor este resultado. Con esto se consigue “conocimiento a costo cero porque considera las interacciones entre los actores sociales que crean dicho conocimiento e identifica los conocimientos críticos o relevantes y su consecuente aprovechamiento” (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p.13)

Esta herramienta de gestión tiene cuatro principios básicos: enfocarse en los resultados, utilizar soluciones sencillas para grandes reformas, centrar el cambio en la gente y gestionar el conocimiento desde “la creación de redes o

---

<sup>5</sup> Siglas en inglés

<sup>6</sup> K4R, siglas en inglés de Knowledge for Results

ecosistemas que permitan identificar, adaptar y crear soluciones prácticas y de fácil apropiación para obtener resultados al menor costo posible”. (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p. 8)

La metodología proporciona cuatro productos: el diagnóstico de lógica, brechas y oportunidades de mejora, en donde se integra una visión de presente y de futuro; “un piloto diseñado, implementado y evaluado que permite definir y aplicar un modelo operativo de implementación y escalabilidad inmediata; “una propuesta de modelo óptimo con una hoja de ruta y recomendaciones para mejorar el proceso intervenido en el corto, mediano y largo plazo”; “funcionarios entrenados en una metodología que potencia habilidades de gestión por resultados, gestión de conocimiento e innovación” (Arisi, Cortés y Morales, 2020, p. 9).

Las etapas que comprende este proceso metodológico son las siguientes:

- Alistamiento: en donde se debe asegurar el compromiso institucional al más alto nivel, definir el alcance de la intervención y hacer una transferencia metodológica:

Desde este momento, empieza una construcción colectiva de conocimiento a través de una interacción dentro de la organización. Según la teoría de creación de conocimiento organizacional, este alistamiento posibilita identificar conocimientos institucionales (...) y facilita la homologación de conceptos y el desarrollo de un lenguaje común que crean empatía y establecen condiciones para el óptimo desarrollo del proyecto a futuro” (Arisi, Cortés y Morales 2020, p.23)
- Diagnóstico: cuenta con los siguientes pasos: el diagnóstico situacional, donde se analiza el proceso, las capacidades, el comportamiento, los desafíos y las oportunidades; y, la identificación de victorias, los retos y las actividades para alcanzarlos. Con esta etapa, se consigue la información para programar acciones concretas que permitan seleccionar procesos, estrategias y herramientas. “Los resultados del diagnóstico actúan como una unidad de análisis y síntesis de la situación del conocimiento organizacional en construcción permanente” (2020, p.23).

- Movilización del conocimiento: supone “conformar un ecosistema de conocimiento que permita crear las condiciones necesarias para iniciar la experimentación en el piloto definido” (2020, p.23). Para ello, se plantea identificar y definir alianzas estratégicas y preparar el intercambio.
- Ideación: es un espacio totalmente creativo y de sinergias, en el que se diseñan soluciones a partir del intercambio de conocimiento que tiene como fuente la práctica colectiva, la construcción conjunta y el trabajo colaborativo.
- Mediación de resultados: es la realización de monitoreo, ajustes, reflexión sobre lecciones aprendidas y establecimiento de conclusiones.
- Implementación y cierre: se define el modelo conjuntamente con el proceso de institucionalización, la sostenibilidad de la propuesta y la documentación que la respalda.

Referirse a la gestión de grupos de múltiples actores que poseen diversas formas de interpretar una coyuntura problemática determinada y que poseen intereses y expectativas diferentes para establecer un cambio, requiere de ciertas condiciones de organización, liderazgo y capacidades grupales. Este es el principal argumento para abordar metodológicamente las teorías, enfoques o principios de grupos y los equipos de alto rendimiento que estén en condiciones creativas de liderar consensos y generar estrategias que transformen las políticas para alcanzar resultados eficientes de alto impacto. Desde este punto de partida, “sea cual sea el significado, ‘equipo’ es siempre el resultado de la persecución de un reto de rendimiento elevado” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 3). A partir de esta condición estructural, se consigue alinear los objetivos individuales al de la organización y, mediante este resultado, conseguir una óptima evaluación y gestión que permita implementar mejoras a los procesos.

Katzenbach y Douglas (1996) afirma que en general se conoce que los equipos tienen un mejor desempeño que la acción individual, sobre todo cuando se requiere de experiencia y múltiples habilidades para un proyecto particular. Sin embargo, su aplicación no es frecuente por la resistencia natural de los individuos cuando reconocen algún tipo de injerencia en roles y

responsabilidades individuales: “Superar esta resistencia requiere la aplicación rigurosa de los principios básicos del equipo” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 3).

Para entender y analizar a los equipos, se deben observar sus resultados, habilidades, emociones y compromisos. Desde este punto de vista, los equipos siempre estarán influenciados por las características de los retos que enfrentan, el tipo de gente y el entorno organizativo (Katzenbach y Douglas, 1996).

La característica transversal de los verdaderos equipos es el estar “profundamente comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoque” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 3). Como miembros de un equipo de alto rendimiento están comprometidos entre sí, y “comprenden que la sabiduría del equipo proviene del enfoque hacia una producción colectiva, crecimiento personal y resultado de rendimiento” (p. 3).

Para Katzenbach y Douglas (1996), “sí existe una nueva visión derivada de una base sólida de sentido común sobre el equipo, esta es la extraña paradoja de la aplicación” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. Prologo XX). Generalmente, no se utilizan estas herramientas de forma disciplinada, por lo que se pierde rendimiento y muchas oportunidades.

Afirma Katzenbach y Douglas (1996) lo siguiente:

(...) contrariamente a lo que podría pensarse intuitivamente, equipo y trabajo en equipo no son lo mismo; se distingue mejor a los líderes de equipo por su actitud y por lo que no hacen; empeñarse en convertirse en un equipo no suele funcionar (p. Prologo XXII).

Asimismo, “la mejor forma de que los líderes de la organización puedan impulsar el rendimiento de equipos es construyendo una fuerte ética de rendimiento más que estableciendo solo un entorno de promoción de equipos” (Katzenbach y Douglas, 1996, p.7). Un equipo obtendrá buenos resultados si es que se llega a entender y compartir un objetivo, pero no es frecuente alcanzar esta condición. Para ello, los equipos deben tener claridad en lo que se quiere alcanzar, en el cómo y el por qué. El cambio siempre representa un reto para alinear los

procesos tradicionales burocráticos a las condiciones y exigencias de los entornos dinámicos complejos que son características de los territorios rurales. En ese sentido Katzenbach y Douglas (1996) refiere lo siguiente: “La disciplina, tanto dentro del equipo como a través de la organización, crea las condiciones para el rendimiento del equipo” (1996, p. 8).

Asimismo, “los equipos son más flexibles que las agrupaciones organizativas mayores, porque pueden ensamblarse, desmantelarse, reorientarse y abandonarse más rápidamente, de manera, que usualmente, mejoran más que perjudica a las estructuras y a los procesos más permanentes” (1996, p. 9). Por último, “la misma dinámica de equipo que promueve el rendimiento también apoya el cambio de comportamiento y de aprendizaje, y es mucho más efectiva que unidades organizativas mayores o individuos aislados funcionando con los mecanismos tradicionales” (1996, p.10).

Pese a reconocerse las virtudes y capacidades de la conformación de un equipo, al momento de utilizar este enfoque organizativo, regularmente, se cuestiona su valor. Esta resistencia que induce una cuota de escepticismo, “tiene su base en valores profundamente enraizados en el individualismo, que ni se pueden ni se debe obviar enteramente” (Katzenbach y Douglas, 1996, p.14).

Las resistencias al uso del equipo según Katzenbach y Douglas (1996), se pueden deber a la falta de convicción, al riesgo que puedan asumir en el proceso, a la incomodidad personal que tiene mucha gente por trabajar en equipo, experiencias erróneas, entre otras cosas (1996, p.19).

Un equipo requiere tiempo para unir habilidades, experiencias y reflexiones a través del aprendizaje colectivo. El tiempo le ofrece solidez para establecer compromisos y construir una visión compleja y estructurada de sus objetivos. Así, la unidad de pensamiento y la dinámica estratégica se fortalecen con la madurez del equipo.

Katzenbach y Douglas (1996) plantea que cuanto más grande es el grupo más difusos son los objetivos. Por esa razón, considera que los equipos deben incorporar progresivamente un enfoque común para alcanzar los objetivos. Para ello, “deben invertir tanto tiempo y esfuerzo en la construcción de su método de

trabajo como en el diseño de su propósito” (1996, p.50). El enfoque del equipo debe considerar temas económicos, administrativos y sociales.

Así mismo, el autor resalta que el equipo debe organizar la distribución de tareas, la forma de establecer los planes, el proceso para establecer acuerdos, las habilidades a desarrollar, las condiciones para considerar la permanencia en el equipo y en forma relevante, cómo el grupo toma y modifica las decisiones:

(...) incluyendo cuándo y cómo deberá modificarse el enfoque para conseguir los resultados. Como un aspecto medular del rendimiento, señala que en el corazón del diseño del enfoque común está el acuerdo sobre las tareas específicas y cómo encaja en la integración de las habilidades individuales y el progreso del rendimiento de equipo (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 51).

Con frecuencia, en los equipos se observa, a lo largo del tiempo, que algunos integrantes asumen el liderazgo u otras funciones como retar, interpretar, apoyar, integrar, recordar y resumir por lo que el autor considera que “estas funciones ayudan a promover la confianza mutua y el conflicto constructivo necesario para el éxito del equipo” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 51). Esto proporciona a los equipos una capacidad para desarrollar sus “propios procesos singulares para energizarse y apoyarse mutuamente, y para mantenerse honrados y bajo control” (Katzenbach y Douglas, 1996, p. 51).

Para D’Alessio (2008) y Katzenbach y Douglas (1996), el liderazgo es un tema prioritario para la gestión de los procesos estratégicos y la conducción de los equipos. Clifton y Harter (2020) considera que, a pesar de los cambios que se han experimentado en los últimos tiempos, la gestión “lleva estancada más de 30 años y ha quedado rezagada respecto a la manera en que la gente trabaja, vive y desea vivir” (p.5). El hallazgo más importante que presenta el autor es que el líder es la clave, desde investigaciones realizados por Gallup<sup>7</sup> “el 70% de la varianza en el compromiso de un equipo viene determinado únicamente por la persona que dirige ese equipo” (Clifton y Harter, 2020, p. 13).

---

<sup>7</sup> Gallup es una empresa de análisis global, firma consultora y de formación que ayuda a líderes y directivos empresariales.

Según Clifton y Harter (2020), la implementación de un cambio organizacional es muy complicada. Esto responde a un espíritu tribal de auto protección y desconfianza que aún mantenemos como especie (2020, p. 20-21). Según este análisis, presentado por sociólogos, hay un límite de aliados que se puede mantener en un grupo. De esta forma, para ampliar la dimensión, se deben generar redes de colegas leales. A este proceso lo presenta como un efecto dominó en el que el compromiso con los líderes se expande cubriendo otros niveles.

Otro elemento que resalta Clifton y Harter (2020) es la amplia variabilidad de compromisos que se presentan en los diferentes niveles. Por ello, el antiguo concepto de liderazgo (jefe - empleado, orden - control) que corresponde a “las técnicas de liderazgo de arriba abajo (Top-Down) pertenecen al pasado” (2020, p. 21) y no se han adaptado a la realidad de hoy en día. Así, aparecen dos elementos que denomina rasgos no negociables de los líderes actuales: la capacidad para integrar a múltiples equipos y tomar buenas decisiones que “(...) tienen mucho que ver con la flexibilidad” (2020, p. 23).

La capacidad de integrar múltiples equipos se sostiene en el desarrollo como líder, lo cual le da “una visión más amplia de su puesto y, más probabilidades de trabajar de forma efectiva con otros líderes” (Clifton y Harter, 2020, p. 24).

Clifton y Harter (2020) presenta siete principios importantes para el análisis de los equipos, los que señala como “expectativas necesarias para tener éxito” (2020, p. 67): construir relaciones, hacer desarrollar a las personas, liderar el cambio, inspirar a los demás, pensar de manera crítica, comunicar de manera clara y generar un sentimiento de responsabilidad (2020, p. 67-70).

Describiendo las fortalezas de los equipos, Clifton y Harter (2020), afirman que responden a cuatro categorías de la conducta humana: ejecución o desempeño, influencia, establecimiento de relaciones y pensamiento estratégico (2020, p. 111).

Un concepto relevante que enuncia Clifton y Harter (2020) es el siguiente: “se denomina alineación estratégica a aquellas situaciones en las que líderes y

empleados perciben un vínculo entre lo que les pide que hagan y lo que la organización representa y pretende lograr” (2020, p. 119). Esta definición es de importancia por cuanto los procesos estratégicos deben estar alineados con la interpretación multinivel de los objetivos y los espacios de liderazgo que componen una Alianza Multiactor.

Desde la consideración que una Alianza Multiactor es una red de actores que representa a diferentes instituciones, se puede entender que esta se comporta en un sentido ideal como una red de redes; por tanto, en ella se pueden encontrar diversidad de fortalezas y capacidades que dependen de un amplio número de factores. Clifton y Harter (2020, p.197-286) desarrolla 34 temas de talentos que se pueden encontrar en un equipo. No se citará a todas, pero si es necesario incorporar las más relevantes por ser de utilidad para el análisis: el talento de la adaptabilidad, del emprendedor, de autoconfianza, comunicación, conexión, coordinación, del desarrollador, de empatía, enfoque, de la estrategia, futurista, de idear, del logrador, de mando, del positivo, responsabilidad, entre otros. Cada uno lo desarrolla con amplitud y expone la forma en la que esta influye en la capacidad de liderazgo. En ese sentido, se menciona sobre el talento estratégico que “las personas excepcionalmente talentosas en el tema Estratégico crean formas alternativas de proceder. Ante cualquier escenario dado, estas personas pueden identificar rápidamente las pautas y cuestiones relevantes” (Clifton y Harter, 2020, p. 250).

#### 2.2.5 Generación de espacios de gobernanza desde la representatividad y el conocimiento real de contextos locales

El nacimiento del término gobernanza se produce con “las reformas neoliberales y la transferencia de muchas tareas de actores públicos a actores privados, y las cuestiones sobre las capacidades, o falta de capacidades, de los Estados para responder de manera efectiva a los problemas” (Pastrana y Stopfer, 2020).

Según Pastrana y Stopfer (2020), la gobernanza se refiere a “las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en sistemas de gobiernos democráticos” (2020, p. 103). Así mismo, agrega que se entiende también como “un conjunto de mecanismos, relaciones, arreglos



institucionales, reglas y normas, mediante los cuales distintos actores articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones, y concilian sus diferencias” (Pastrana y Stopfer, 2020, p. 22). Este proceso se desarrolla en las “interacciones democráticas entre los actores involucrados y en redes decisionales mixtas” (Pastrana y Stopfer, 2020, p.22). Desde esta interpretación la gobernanza no es una decisión unilateral, ni mucho menos una imposición.

En el continente suramericano, el concepto de gobernanza, durante los últimos, años ha sido largamente tratado. No es un término fácil, ni los resultados que lo definen son sencillos de alcanzar. En este marco, la gobernanza multinivel expresa lo complejo de este proceso. Pastrana y Stopfer (2020) precisa lo siguiente:

Respecto a la gobernanza multinivel, en las últimas décadas se han visto cambios importantes a nivel internacional y regional (...), como en muchos otros aspectos de la política y las relaciones internacionales, es común encontrar una brecha entre la retórica empleada por distintos actores acerca de un concepto y la realidad de su aplicación o implementación a través de políticas e iniciativas concretas, (...) En este contexto de la gobernanza, la gobernanza multinivel se ha establecido como una manera de entender las relaciones complejas entre los múltiples actores que participan en ella. (...) es un concepto con múltiples interpretaciones ((2020, p. 24).

La gobernanza multinivel, interpretada desde la dimensión vertical, puede considerar una dimensión horizontal: “la cual funciona en distintas escalas y configuraciones territoriales según los requisitos del campo de acción” (Pastrana y Stopfer, 2020, p. 24). Desde este principio, “se le da un mayor alcance al papel de la sociedad civil a través de una mayor apertura, inclusión y participación en general, la cual se suma a la interacción y cooperación con los distintos niveles de gobierno local, regional, nacional y supranacional” (Pastrana y Stopfer, 2020, p. 10).

2.2.6 La innovación como respuesta a la necesidad disruptiva frente a los nuevos retos y al contexto dinámico.

La innovación es la fuente de generación de alternativas válidas para resolver los grandes problemas que enfrenta la sociedad, más aún en estos tiempos en los que se registran múltiples escenarios de crisis por pandemias, cambio climático, coyuntura económica, migraciones, etc. Esto genera condiciones de riesgo social y, por consiguiente, mayor vulnerabilidad para determinado grupo poblacional. Sin embargo, ante este escenario, de forma tácita, no se evidencian soluciones concretas, sino más bien iniciativas parciales y buenas intenciones que no han permitido contar con mecanismos claros para estos escenarios.

Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtl (2006) expresa que “en el sector social, se ha dedicado demasiada atención a entregar más de lo mismo a poblaciones reducidas que ya están siendo atendidas” (2006, p. 3). Por ello, propone aplicar un enfoque diferente. Argumenta que esto se debe a que generalmente existen “organizaciones que están unidas a sus soluciones actuales, modelos de entrega y destinatarios” (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtl, 2006, p.3), lo que resulta en una inversión mal orientada que mantiene el *statu quo*.

El autor parte de considerar a las innovaciones en dos categorías: las innovaciones sustentadoras que mejoran la calidad o funcionalidad de la organización, son incrementales o servicios revolucionarios, y están orientadas a temas específicos intencionales; la otra categoría la describe como innovaciones disruptivas que “son normalmente más simples, más convenientes y menos caras” (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtl, 2006, p. 4), no son intencionales y que, por lo regular, han generado “cambios sociales en el proceso” (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtl, 2006, p. 4).

En este orden de ideas, se menciona lo siguiente:

Las innovaciones catalíticas que pueden superar el *statu quo* al proporcionar soluciones suficientemente buenas a los problemas sociales que se abordan de forma inadecuada, (que son un) subconjunto de innovaciones disruptivas, que se distinguen por su enfoque principal en el cambio social, a menudo a escala nacional (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtl, 2006, p. 3).

Considerando que las organizaciones necesitan apoyo para enfrentar los problemas sociales desde una nueva perspectiva, creando soluciones escalables, sostenibles y que cambian los sistemas (2006, p.3), sustenta como alternativa a la innovación catalítica, cuyo objetivo es el cambio social, destrabando los sistemas para crear modelos de cambio. Sin embargo, no todas las organizaciones están listas para la disrupción que genera la innovación catalítica por lo que siempre existirá un fuerte rechazo.

Las innovaciones catalíticas comparten las características de la innovación disruptiva que presentan Christensen y Bower (1995)<sup>8</sup>. Estas experiencias de innovación no son muy difundidas, pero se pueden identificar a partir de las siguientes cualidades que resalta Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler (2006, p.3, 4):

- Crean un cambio social sistémico a través de la escalabilidad y la replicación.
- Satisface una necesidad que está sobre atendida (porque la solución existente es más compleja de lo que mucha gente requiere) o que no se atiende en absoluto.
- Ofrecen productos y servicios que son más sencillos y menos costosos que las alternativas existentes y pueden percibirse que tienen un menor nivel de rendimiento, pero los usuarios los consideran suficientemente buenos.
- Generan recursos, como donaciones, subvenciones, mano de obra voluntaria o capital intelectual, de formas que inicialmente no resultan atractivas para los competidores actuales.
- A menudo son ignorados, menospreciados o incluso alentados por los actores existentes para los que el modelo de negocio no es rentable o poco atractivo y, por lo tanto, evitan o se retiran del segmento de mercado.

Para la evaluación del modelo de innovación, se debe considerar el proceso en su conjunto, es decir, si es posible ampliar sus resultados y mantenerlos en el tiempo, por lo que siempre es necesario, centrarse en los objetivos que impulsan las innovaciones y no necesariamente en las propias organizaciones y la coyuntura, lo cual es muy común. En ese sentido, Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler (2006), resaltan que las innovaciones catalíticas deben

---

<sup>8</sup> En el artículo de Christensen y Joseph L. Bower para HBR, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", January-February 1995

centrarse, primero, en la solución y, a continuación, analizar cómo se implementa o podría implementarse. Esto no supone “un impacto social inmediato, sino que también ayudará a establecer el modelo e inspirará a más emprendedores sociales a pensar catalíticamente” (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler, 2006, p. 8).

### 2.2.7 El desarrollo sostenible, modalidades y factores de integración, nuevas perspectivas

El concepto de desarrollo sostenible surge en década del noventa con la intención de generar respuestas y soluciones a los problemas ambientales y sociales que fueron generándose por la globalización y las reformas de gobernanza neoliberal. Este integra tres dimensiones en el ámbito de la economía, la sociedad y del medio ambiente con equidad relevante. La Organización de Naciones Unidas (ONU), lo define como “aquél desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (Pastrana y Stopfer, 2020, p. 26).

El Marco conceptual de las Alianzas Multiactor, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI] (2017) expresa la complejidad de los retos para alcanzar el desarrollo. Para ello, plantea, desde la orientación de la agenda global, un esfuerzo colectivo que ha experimentado una transición de enfoques y acuerdos internacionales (Ver Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2  
*Evolución de las Alianzas Multiactor*

EVENTO	AÑO	TEMA VINCULADO	ACUERDO
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente	1972	Primer llamado a la empresa privada para que participe en los esfuerzos de desarrollo en alianza con el sector público	
Conferencia sobre el Medio Ambiente y Desarrollo	1992	Se establece la necesidad en que la empresa privada sea un participante activo de las estrategias de desarrollo sostenible	Agenda 21
Conferencia de Desarrollo	2002	La empresa privada debe ser un participante activo de las estrategias de	

Sostenible – Johannesburgo		desarrollo sostenible	
Foro Económico Mundial – Davos	1999	instrumento para involucrar a la empresa privada en un compromiso compartido, ciudadanía corporativa	Pacto Global
IV Foro de Alto Nivel – Busan	2011	Necesidad de integrar a un conjunto amplio de actores sociales en las acciones de cooperación y desarrollo. Se plantea mayor protagonismo a la empresa privada y a las Alianzas Multiactor. Posibilitar la participación de la empresa en el diseño e implementación de las políticas y estrategias de desarrollo.	Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo – AGCD	2012	Primer proceso de confluencia y coordinación operativa entre la responsabilidad de las empresas y los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo.	
Primera Reunión de Alto Nivel de la AGCED – México	2014	Propone la creación de mecanismos de financiamiento público privados innovadores que distribuyan eficientemente los riesgos de la inversión, maximizar su efecto económico social y medioambiental.	
Cumbre del Desarrollo Sostenible	2015	Se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] (17 Objetivos y 169 Metas). Se asigna un ODS específico a las Alianzas Multiactor- ODS 17.	Agenda 2030

*Nota. APCI, 2017.*

Tanto la Agenda 21 de la Conferencia sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1992), como el Pacto Global (1999), propiciaron un espacio para involucrar activamente a la empresa privada en alianzas para conseguir el desarrollo desde compromisos voluntarios. Así, el concepto generado en la necesidad de

incorporar un valor privado vinculado al valor social, permite la participación de las escuelas de negocios (APCI, 2017).

Las iniciativas y acciones expuestas en el Cuadro N° 2, desde la Agenda 21 (1992), evidencian la necesidad y voluntad global de involucrar una mayor cantidad de actores para abordar los retos del desarrollo, el cambio climático y otros. En forma precisa, el ODS 17, establece: “fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” (APCI, 2017). Esto plantea la necesidad de articular las capacidades de diversos actores desde una agenda común para atender los ODS.

Un aspecto importante de resaltar es que, desde esta perspectiva, los Estados no pueden asumir en forma exclusiva los retos que plantean los ODS en la Agenda 2030. El desarrollo incluyente exige una mayor flexibilidad para incorporar nuevos actores que consoliden esfuerzos coordinados para construir alianzas, con el propósito de movilizar y compartir conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros de diversos actores desde una propuesta común (PIFCSS, 2021).

Desde la literatura especializada, no existe una definición consensuada sobre las Alianzas Multiactor (APC, 2020, p.7); sin embargo, se pueden encontrar algunos términos, conceptos y procesos que vinculan la configuración de las Alianzas Multiactor en los países y organizaciones que se encuentran implementando este mecanismo. En general, se hace énfasis a la participación de múltiples actores, esfuerzos integrados, soluciones innovadoras, flexibilidad, confianza, liderazgo, etc.

Si bien es cierto, la aplicación de las Alianzas Multiactor, desde un enfoque estratégico y programático en Iberoamérica, es reciente, pocos países han desarrollado marcos que conceptualicen una alianza. El Perú es uno de los primeros países en dotarse de un marco conceptual (PIFCSS, 2021.p.18), pero aún está en construcción. Este es el motivo por el cual es necesario trabajar en la articulación de metodología y herramientas para su formulación (APCI, 2017).

A continuación, se realizará una revisión básica de la interpretación de algunos de los países e instituciones que aplican las Alianzas Multiactor, con la finalidad de observar el énfasis de cada uno de ellos.

Según APCI, la Alianza Multiactor es “uno de los principales instrumentos institucionales para la mejora de las capacidades locales, nacionales e internacionales en la consecución de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible” (2017, p. 12), lo que debe incluir a la empresa privada, organizaciones de la sociedad civil y la academia.

En ese contexto, el ODS 17 considera estas dos siguientes metas que hacen con claridad la referencia: la meta 17.16: “Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados, que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo”; y, la meta 17.17: “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”.

En el Perú, para el Ambito de la Cooperación, las Alianzas Multiactor se definen de la siguiente manera:

[Como] un esquema de cooperación voluntaria de carácter horizontal que surge entre el sector público, la empresa privada, la fuente cooperante y otros actores con el fin de desarrollar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible, permitiéndoles la distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados (APCI, 2017, p. 19).

Según APCI, las Alianzas Multiactor representan una respuesta de gobernanza para abordar problemas colectivos de abajo hacia arriba (Bottom Up), que es, de por sí, incluyente y, a la vez, no jerárquica (transversal). Desde este argumento, se debe considerar que, cada Alianza Multiactor, define su propio y particular universo. Esta capacidad flexible para adaptarse a las condiciones y necesidades constituye una de las virtudes de la Alianza Multiactor. Por este

aspecto, no es fácil establecer alguna secuencia o diseño del proceso aplicable para todos los casos. De esta manera, se entiende el motivo por el cual cada implementación representa un reto y no es una tarea sencilla (APCI, 2017).

Para la ONU, la definición de las Alianzas Multiactor en el marco de la Agenda 2030 es la siguiente:

Una relación colaborativa sostenida entre organizaciones de diferentes tipos de partes interesadas, que alinean sus intereses en torno a una visión común, combinando sus recursos y competencias complementarias y compartiendo riesgos para maximizar la creación de valor hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y para beneficiar a cada uno de los socios (PIFCSS, 2021, p. 17).

El BID define las Alianzas Multiactor de esta manera: “Mecanismos de colaboración basados en relaciones horizontales entre actores de naturaleza diferente y complementaria que permiten el desarrollo y la aplicación de soluciones creativas y originales frente a los problemas complejos que afrontan las sociedades” (PIFCSS, 2021, p. 17).

En el caso de Colombia define una estrategia de Alianzas Multiactor para el desarrollo de la siguiente forma:

Mecanismo que vincula a diferentes actores del desarrollo para articular capacidades y esfuerzos hacia objetivos comunes, asumiendo un rol protagónico por medio de su actuar colaborativo, voluntario y transformador; en el que comparten riesgos y beneficios en procura de iniciativas de alto impacto, sostenibles en el tiempo y con un enfoque multidimensional e intersectorial que atienda los desafíos del desarrollo sostenible (APC, 2020, p. 9).

Desde la perspectiva que presenta Colombia en la Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo, se debe resaltar el énfasis con el que propone acciones holísticas desde un cambio sistémico con un enfoque intersectorial y multidimensional (APC, 2020).



La iniciativa Alianza de Nuevas Oportunidades de Empleo [NEO], (2017)<sup>9</sup> hace una interesante aproximación desde las Alianzas Público-Privadas (APP) y de la sistematización de los resultados<sup>10</sup>, indicando que entienden a la Alianza como lo siguiente:

(...) la relación entre varios actores para generar mayores capacidades al trabajar conjuntamente: una relación entre el sector privado y sociedad civil con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de los objetivos que persigan. (...) concebimos a la alianza como un grupo de actores (...) que se comprometen a trabajar juntos de forma coordinada para buscar soluciones conjuntas a problemas sociales complejos, (...) con una meta muy bien definida (2017, p. 7).

Otro elemento que se debe resaltar desde lo planteado por NEO (2017), es establecer como hipótesis lo siguiente:

(...) a través de las alianzas multisectoriales se puede llegar a generar un impacto sistémico, un impacto que va más allá de los resultados de una intervención individual y en su lugar implica un cambio a gran escala, sostenible en el pensamiento o la conducta de los individuos, los responsables políticos, organizaciones o empresas (NEO, 2017, p.7)

Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)<sup>11</sup>, en términos de cooperación multiactor, expresa lo siguiente:

---

<sup>9</sup> La iniciativa NEO se inicia en el 2012 con el propósito de crear alianzas entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñarán e implementarán proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil y contribuir a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas. Es liderada por el BID a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) creando alianzas en Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana.

<sup>10</sup> De cinco años de trabajo con diez alianzas multisectoriales que involucra a 140 instituciones de América Latina y el Caribe.

<sup>11</sup> Es un servicio público funcionalmente descentralizado, creado en 1990, para captar, proporcionar y administrar recursos de cooperación internacional, a través de la articulación de las ofertas y demandas de cooperación internacional.

La cooperación multiactor es una modalidad de cooperación internacional, en la cual se complementan los esfuerzos y competencias del sector público, con el sector empresarial y/o la sociedad civil y/o la academia, buscando resultados en la implementación de iniciativas que tengan por propósito mejorar las condiciones de vida de las personas y la comunidad, en el marco de las agendas de desarrollo. Una característica propia de la cooperación internacional multiactor es que las partes interesadas comparten objetivos, riesgos y beneficios. Esto implica que estas relaciones deben estar basadas en confianza, respeto, transparencia e igualdad (web<sup>12</sup>).

Para este fin, en noviembre de, 2017, la AGCID conformó una “Mesa de Cooperación Multiactores”<sup>12</sup>. Aquí, participan el sector público, las empresas, la academia y la sociedad civil, como una instancia de identificación de oportunidades y propuestas de iniciativas conjuntas orientadas al desarrollo sostenible. Actualmente, se ha trazado una hoja de ruta para trabajar lo siguiente:

- Levantar información y reconocer buenas prácticas de los distintos actores en su quehacer internacional
- Promover la educación para el desarrollo en los diferentes actores de la sociedad
- La producción de conocimiento en el ámbito de la cooperación multiactor
- Identificar y promover mecanismos, medios y normativa legal multiactor
- Implementar comunicaciones estratégicas en el ámbito multiactor

Desde el ámbito nacional, centrando el planteamiento de (APCI, 2017, p.19), las características de la Alianza Multiactor son las siguientes:

---

<sup>12</sup> Para mayor información, revisar el siguiente enlace:  
<https://www.agci.cl/index.php/cooperacion-multiactores/cooperacion-multiactor>

- Existencia de un objetivo de desarrollo sostenible orientado al espacio público y de interés de la sociedad.
- Existencia de sinergia y complementariedad entre los actores para alcanzar el objetivo colectivo, integrando conocimientos, experiencias, información o recursos. Neutralidad respecto al mercado.
- Capitalizar las competencias de cada actor puestas al servicio del objetivo común.
- Mutuo beneficio de los actores de la alianza.
- Sostenibilidad, traducida en el empoderamiento, basado en enfoque de derecho y generación de conocimiento.

Asimismo, APCI (2017) propone, para garantizar el objetivo común, los siguientes principios que deben de compartir los actores en la alianza: confianza, respeto, transparencia, proporcionalidad. También, define a los actores de la siguiente forma: sector público, empresa privada, organizaciones de la sociedad civil, fuente cooperante y la academia. Para ello, expone que la factibilidad de la Alianza Multiactor radica en la necesidad de responder a las expectativas de cada actor de forma tal que cada uno de ellos contribuye con capacidades y recursos complementarios al esfuerzo colectivo (2017, p.27); sin embargo, se debe precisar lo siguiente:

Varios de los marcos conceptuales hacen hincapié en el hecho de que es complejo construir y sostener alianzas exitosas, en tanto la mayoría de las organizaciones tienen culturas, procesos y sistemas que no suelen propiciar la colaboración con terceros o que pueden volverse un obstáculo en algún punto del proceso (PIFCSS, 2021, p. 21).

Luego de definir el problema y la necesidad de contar con un mecanismo de articulación integrado, la estructura estratégica para la implementación de la Alianza Multiactor debe seguir los siguientes pasos:

- La identificación de socios potenciales
- La definición de los objetivos y de un cronograma para la iniciativa que se busca desarrollar conjuntamente
- La propuesta de valor y campaña de divulgación

Se debe considera que el éxito depende de lo siguiente:

[De]la capacidad de ser flexibles y creativos, así como de la voluntad política, el involucramiento del nivel más alto y el alineamiento de toda la institución, junto con la toma de conciencia sobre los costos transaccionales de la alianza de parte de cada uno de los actores involucrados. Mas aún, exige que todas las partes trabajen con empatía, generosidad y tolerancia al error. (PIFCSS, 2021, p. 21).

APCI (2017) plantea que una Alianza se enfrenta a lo siguiente:

- La existencia de visiones e intereses diferentes entre los actores
- Las resistencias que impone la cultura del trabajo autónomo
- Las dificultades que supone identificar y negociar las respectivas responsabilidades en función de las experiencias de cada cual
- Las barreras para construir una cultura de confianza entre los implicados
- La gestión de los conflictos que puedan derivarse de la práctica y los procesos de contribución de los retornos

Señala ocho condiciones en tres ámbitos (la definición de la Alianza, los procesos que implementa y el contexto) para garantizar el éxito, los cuales han sido extraídos de múltiples experiencias transitadas:

Definición del diseño:

- Definición precisa de los objetivos
- Identificación adecuada de los socios

Procesos:

- Adecuado liderazgo
- Acuerdo sobre los aportes realizados a la alianza
- Gestión profesional
- Seguimiento, reporte, evaluación y gestión del conocimiento

Contexto:

- Buena gobernanza y articulación con el entorno



## CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de la presente investigación es de tipo cualitativa, porque buscó conocer los factores que facilitaron el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas, durante los años 2018 – 2021. Para ello, fue necesario analizar la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor, así como también los resultados alcanzados y los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión. Fue necesario recoger información de campo y revisar la información producida que a través de su triangulación nos permitió generar alcances y hallazgos que responden de manera directa a las preguntas específicas de tesis. Mediante el Anexo 1, se presentan las tablas de relacionamiento de la estrategia metodológica de investigación, en la que se incluye la estructura de variables e indicadores; así como, la estructura de fuentes e instrumentos utilizada.

La investigación cualitativa representa una herramienta muy útil para la interpretación de los fenómenos de las ciencias sociales. Por la flexibilidad que otorga a la investigación para aproximarse a resultados confiables, es sin lugar a duda la metodología más acertada para el análisis de contextos complejos y dinámicos, característicos del comportamiento social.

La política pública en su compleja vinculación con el desarrollo sostenible no admite una postura dogmática e inflexible para entender y resolver problemas. En ese sentido, la apertura creativa y crítica, que es una característica de la actividad científica y, en particular, de la investigación cualitativa, se presenta como una respuesta confiable para investigar este tipo de problemas y las demandas que se originan en estos contextos.

La diversidad de puntos de vista, intereses y posiciones válidas que interactúan en un territorio por la propia actividad de los actores, son de difícil comprensión y con frecuencia expresan su dinámica multidimensional y sistémica. Por ello, el

enfoque sistémico es otro elemento que sostiene la relevancia de la investigación cualitativa para el campo social.

En ese sentido, las múltiples dimensiones que se abordan desde una interpretación holística, generada por la interacción de diferentes factores generan en la investigación gran complejidad. Sin embargo, el simplificar y reducir las variables siempre resultará en una cuota de riesgo de la capacidad interpretativa dada la condición sistémica en que se desarrollan.

Para el caso, (Báez y Pérez de Tudela, 2014) sostiene que la sociedad está "compuesta de sistemas y subsistemas que se organizan jerárquicamente y se reconocen por distinción a su entorno. Sistema y entorno nacen juntos y se necesitan mutuamente para existir" (2014, p.25). Por ello, las ciencias sociales recogen el enfoque sistémico en consideración a que con la reducción de partes que componen una sociedad, no permite conocer los fenómenos sociales, en ese sentido siempre "es necesario establecer la relación de las partes hasta componer el todo" (2014, p. 26).

Para Longo y Benvenega (2021), la realidad social es una realidad vivida, actuada, interpretada y producida por los actores, que "no son entendidos como receptores pasivos de normas, roles, líneas de conducta que derivan directamente del social, sino que representan un elemento activo, constitutivo de la realidad, sin el cual no es posible en la sociedad" (2021, p.1). Longo y Benvenega (2021) citando a (Durkheim, 1963, p.33) refiere que "los hechos sociales son cosas y, como tales, pueden ser analizados mediante un método empírico-inductivo que garantiza el carácter científico de la investigación sociológica" (2021, p. 3).

Báez y Pérez de Tudela (2014), citando a (Denzin y Lincoln, 2005) sostienen que la investigación cualitativa representa la experiencia vivida. En ese sentido, corresponde al espacio en "donde la creencia individual y la acción se cruzan con la cultura" (2014, p.702), para lo cual indica que "el discurso y el método como prácticas materiales interpretativas que constituyen una representación y una descripción, no suponen un problema" (Báez y Pérez de Tudela, 2014, p. 702), sino una realidad. Según (Báez y Pérez de Tudela, 2014, p. 219) citando a

(Sandín, 2003), manifiesta que este tipo de investigación, además del estudio e interpretación de la realidad, también, considera la transformación y preparación de teoría para organizar conocimientos en forma ordenada. Báez y Pérez de Tudela (2014), citando a (Sandín, 2003) expone lo siguiente:

(...) la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos (...) sociales, a la transformación de prácticas y escenario socio educativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos (Báez y Pérez de Tudela, 2014, p. 219).

Estos conceptos proponen, desde la investigación cualitativa, una mayor capacidad inductiva, que se genere, desde una interpretación profunda de los significados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), más aún cuando estos responden a temas locales que recogen una característica particular.

En el campo de la investigación cualitativa, existen diversos diseños genéricos entre ellos: la teoría fundamentada, orientada a la formulación de teorías; la investigación fenomenológica, que analiza un evento a través de la interpretación de la experiencia de los sujetos; la etnografía o etnometodología, investigación inmersa en organizaciones para entender su cultura; los estudios de caso, que registran información personas o situaciones particulares en un periodo; la investigación acción, entre otros diseños (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 470).

Desde este punto de partida, según Báez y Pérez de Tudela (2014), las corrientes que estudian la vida de las personas, las acciones con que construyen situaciones y la forma en que se le otorga significado, corresponden a la fenomenología y la etnometodología, ambas comparten semejanzas, pero difieren en que la fenomenología es mayoritariamente teórica y filosófica, mientras la etnometodología es netamente empírica, respaldándose en los estudios de campo sobre aspectos objetivos observables.

En ese sentido, la fenomenología trata los fenómenos sociales desde un nivel de patrones de comportamiento de los procesos mentales. La etnometodología



analiza las acciones diarias de los individuos desde las interpretaciones que les da en forma individual su propia mente.

La etnometodología corresponde al análisis del discurso, a los aspectos relativos al habla y la interacción verbal que permiten entender las realidades presentadas por los actores, considerando que el lenguaje “no es una entidad abstracta sino una actividad inevitablemente indéxica y, por tanto, reflexiva (...) el dominio del significado es mucho más vasto que el de la referencia” (Báez y Pérez de Tudela, 2014, p. 22). Longo y Benvenga (2021), citando a Garfinkel sostiene que las personas construyen una realidad social con el pensamiento y la acción, a este proceso denomina reflexividad y al resultado individual, explicaciones.

Puntualizando el concepto, la etnometodología estudia la forma en que los individuos perciben la realidad desde un entendimiento, mediante el que actúan en consecuencia, generando acciones e interacciones que se conectan con las grandes estructuras e instituciones. En el proceso se construyen hábitos de comportamiento conformando una gama de recursos comportamentales, que se renueva constantemente o se reafirma, siendo este aspecto clave para entendimiento del por qué los problemas estructurales dominan las conductas y cómo estas pueden ser analizadas para resolverlos o atenderlos. Esta característica de la investigación etnográfica es relevante como punto de partida para la generación de un cambio social.

Por otro lado, según (Pérez, 2011, p. 37), en su estudio de caso, plantea que la etnografía es un instrumento útil para el diseño y el planeamiento estratégico de un territorio. En ese orden de ideas, refiere que el enfoque desde el usuario otorga gran valor al diseño estratégico, en consideración a que las técnicas utilizadas permiten estudiar a la población de cerca para conocer cualitativamente la materia de investigación.

Asimismo, refiere que esta consideración sobre la etnografía se sostiene en base a lo siguiente:

(...) su objetivo es estudiar grupos humanos en su ámbito cotidiano, usando dos diferentes enfoques, conocidos como *emic* y *etic*. La perspectiva *emic*, observa al grupo desde su interior, con el enfoque

de la comunidad que se observa, mientras que el enfoque *etic* es la visión de un individuo o individuos que no pertenecen a la comunidad que se estudia, es decir, la visión externa (Pérez, 2011, p. 38).

En cuanto al diseño etnográfico, Longo (2021) refiere que, partiendo del actor social y de los mecanismos, a través de los cuales da sentido a la realidad, la reflexión teórica, sin ser un fin propiamente sino una premisa flexible de la investigación empírica permite establecer un marco a utilizar. En ese sentido, el diseño etnográfico es un trabajo de campo cuyo objetivo primordial es analizar, a través de la experiencia directa y el contexto social investigado. Además, representa un modo de investigación con el que se obtienen los modelos de comportamiento, el lenguaje, los valores y la cultura de los actores. Este enfoque se presenta como una “metodología múltiple, que no niega, como herramientas legítimas para la comprensión de lo social, una pluralidad heterogénea de fuentes” (Longo, 2021, p.5).

También, indica Longo (2021) que la etnometodología pone de manifiesto cómo la realidad social es experimentada, actuada, interpretada y construida por los actores: “representan un elemento activo, constitutivo de esa realidad, sin el cual no es posible pensar la sociedad” (2021, p.6). Expone además que la interacción es un proceso interpretativo en el que los actores negocian el significado que atribuyen a la situación social (Longo, 2021).

Este diseño y sus principios son útiles para la administración de negocios y son aplicados para analizar factores de éxito de una empresa, la cultura organizacional, psicología del consumidor, investigación de mercados, mercados financieros, inversiones, relaciones de poder y crisis económicas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.471, 487)

La investigación es realizada e interpretada desde el interior del sistema. El investigador desarrolla una perspectiva de la visión propia del grupo, desde una perspectiva holísticas: “ya que al inicio se busca una perspectiva general, que luego se va enfocando en los elementos que tienen mayor significado para interpretar al grupo, comunidad o cultura. Se pretende cubrir el mayor territorio

geográfico o social posible” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 483), la cual tiene relación con la perspectiva de análisis del enfoque territorial.

Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), “la fenomenología es una filosofía, un enfoque y un diseño de investigación” (2014, p. 493), cuya finalidad es encontrar el significado de un fenómeno de un grupo de personas. También, es aplicado para explicar, comparar fenómenos, experiencias y resolver una problemática o para el aporte de teoría. Esto puede responder a lo siguiente “¿cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida (...) respecto de un fenómeno?” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 493). Así, se identifica el fenómeno y recopilan datos que se han experimentado; y, se desarrolla una descripción de la experiencia de los participantes sobre lo que vivieron y de qué forma lo hicieron.

Un aspecto resaltante que comparte la etnografía, como la fenomenología, es que “el investigador no puede tener acceso a esos fenómenos privados que son las producciones sociales significativas de los actores, a menos que participe, precisamente como actor, en el mundo que se propone estudiar” (Longo y Benvenga, 2021, p. 7). Así, (Pérez, 2011) señala lo siguiente: “En primera instancia se utiliza el diseño etnográfico, al establecerse una metodología de partida, facilitando un proceso flexible que se reestructura, además es útil para planeamiento estratégico, por ver los procesos emic y etic” (2011, p. 37).

La flexibilidad de la etnografía radica en la capacidad de reorientar la propia investigación con facilidad, según las necesidades cambiantes requeridas por el proceso de elaboración teórica. La etnografía permite conseguir desde la base teórica, una forma creativa de investigación. Asimismo, su característica multifacética proporciona el espacio para la triangulación en que diferentes clases de información pueden ser sistemáticamente comparadas.

El modelo o diseño de investigación acción corresponde al estudio de un contexto social en el que la propia investigación se desarrolla mediante pasos a los que (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.469,497) denomina procesos en espiral, la particularidad por la que aplica esta denominación, espiral, responde a que se intenta conectar la teoría con la práctica en forma flexible.

Otro aspecto característico es que la investigación se desarrolla en simultáneo con la intervención, en consideración a que los actores, materia del estudio, participan del proceso, contribuyendo a identificar el problema a estudiar y sus posibles soluciones. Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 497), citando a Stringer califica a la investigación acción como un diseño democrático, “puesto que habilita a todos los miembros de un grupo o comunidad para participar” (2014, p. 497), y equitativo por “las contribuciones de cualquier persona son valoradas y las soluciones incluyen a todo el grupo o comunidad” (2014, p. 497).

La investigación acción, por sus características, requiere de mayor cantidad de tiempo, lo que resulta en presupuestos más ambiciosos; sin embargo, los resultados, generalmente, son más relevantes por cuanto la colaboración entre investigadores e investigados ofrece una gran oportunidad para la construcción de conocimiento y del impacto social, que siempre caracteriza a la motivación y materia de investigaciones cualitativas.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) resaltan que cada estudio cualitativo es un diseño “no hay dos investigaciones cualitativas iguales, son como (...) piezas artesanales del conocimiento, hechas a mano, a la medida de las circunstancias” (2014, p. 470). Los procedimientos de la investigación cualitativa no son estandarizados. Además, indica que las “fronteras o límites entre tales diseños son relativos (...) no existen, y la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno (...), los diseños se yuxtaponen” (2014, p. 470)

El proceso de implementación seguido por la Alianza Multiactor entre el periodo 2018-2021 presenta resultados que se encuentran en plena aplicación y vigencia al contar con mesas de articulación activas y talleres que administran procesos en una etapa de maduración y escalamiento. El proceso transferido a la SGTD PCM, como entidad rectora y conductora de propio escalamiento e implementación para los diferentes pilotos de aplicación, parte de una iniciativa de vinculación de actores (públicos, privados, la academia y la propia localidad), iniciada en la provincia de Condorcanqui para el desarrollo de la investigación, cuyo objetivo ha sido implementar un modelo escalable que permita vincular diversos enfoque con la práctica y la realidad local, generando capacidades, conocimiento e instrumentos útiles para la planificación y gestión que permita a

las autoridades organizar un proceso de desarrollo local participativo, transparente y confiable.

Sin embargo, en la actualidad, no se cuenta con un trabajo de sistematización que recoja las prácticas y procesos de la iniciativa, que, a la vez, consolide la información relevante. Esto podría representar una limitación para el fortalecimiento del proceso de articulación estratégica y futuras réplicas.

El proceso transitado refleja la capitalización de las características de varios de los diseños de investigación cualitativa comentados. En palabras de Hernández (2014) es una yuxtaposición de estos, lo que permite abordar con flexibilidad y a la vez con gran solvencia metodológica la propia investigación.

Finalmente, con toda la información expuesta se logra demostrar que la presente investigación es de tipo cualitativa porque permite conocer los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas, durante los años 2018 – 2021. Dentro de este reconocimiento, se ha analizado la participación, y el trabajo articulado multinivel y multiactor. Los resultados alcanzados y los mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La investigación utiliza el método cualitativo, haciendo énfasis en la capacidad sistémica e integradora que presenta referencialmente el enfoque etnográfico y, principalmente la flexibilidad adaptativa y operativa, orientada a los resultados de la investigación acción para conseguir los objetivos del análisis y de la sistematización; sin embargo, se recoge algunos aspectos de interés de la teoría fundamentada que permiten, desde el inicio, un planteamiento de trabajo adecuado al proceso. Como consideración para la definición metodológica, se resalta la participación y relevante vinculación de investigadores y actores de la propia Alianza Multiactor para incorporar teorías y prácticas en la formulación de un modelo construido desde la experiencia generada y de la propia interpretación de las necesidades.

Como un enfoque Bottom Up (de abajo hacia arriba) de formulación de políticas, la propuesta de investigación presenta un resultado de sistematización, respaldado por la metodología cualitativa, la propia bibliografía, y por el material de registro organizado e interpretado que se recoge del diseño de investigación acción.

Para el trabajo de campo, se revisa la teoría y literatura para aplicar diferentes métodos, técnicas e instrumentos que permitan constatar la objetividad del modelo implementado. Las dinámicas y resultados que se producen desde el enfoque territorial, así como las buenas prácticas de articulación y coordinación que ofrece el enfoque de la Alianza Multiactor son entre otros elementos, el espacio de análisis de la presente investigación.

La estructura preliminar metodológica de las Alianzas Multiactor y el enfoque territorial recogen de la teoría fundamentada, elementos metodológicos de interés que aportan al proceso.

El resultado de la investigación se obtiene mediante el análisis y la descripción sistematizada de los procesos de implementación y de la gestión estratégica de la Alianza Multiactor para el piloto de la provincia de Condorcanqui entre el periodo 2018 al 2021, este periodo incorpora un proceso de escalamiento que también forma parte de esta investigación, la base del análisis esta justificada en la adopción de los procesos diseñados por parte de las instituciones vinculadas a la Alianza Multiactor.

Para definir con claridad las características de cada diseño de investigación cualitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2014), presenta las siguientes características para los tres tipos de diseño metodológico, información útil para presentar con claridad este primer paso (Véase Cuadro N° 3):

Cuadro N° 3.  
*Características de los diseños de la investigación cualitativa*

Característica	Diseño teoría fundamentada	Diseño etnográfico	Diseño investigación acción
Objeto del estudio	Proceso, acción o interacciones entre individuos	Sistema social común todo	Problemática académica, social, política, etc.
Instrumento De recolección de los datos	Entrevistas y grupos de enfoque	Observación participante, notas de campo, entrevistas, documentos toda clase.	Entrevistas, reuniones grupales  (grupo de enfoque, foros de discusión, reuniones de trabajo)
Estrategia de análisis de los datos	Codificación abierta, acción y selectiva	Triangulación, integración de las evidencias	Involucrar a la comunidad en las decisiones
Fase aplicada en el estudio	Preliminar	Intermedia	Final
Producto final	Teoría que responde al planteamiento	Descripción y explicación de un sistema social	Diagnóstico y proyecto de solución

*Nota.* Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.472.

Desde lo planteado en la matriz anterior, se desarrolla un proceso de cuatro ciclos que responden a los siguientes pasos propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014) para los diseños de Investigación Acción desde el enfoque de espiral (2014, p. 498):

Primer ciclo identificación de la problemática:

- Inmersión Inicial del investigador en el ambiente de la problemática, recolección de datos de la problemática y las necesidades. Generación de categorías y temas
- Planteamiento del problema

Segundo ciclo: elaboración del plan

- Recolectar datos adicionales para el plan
- Desarrollo del plan: objetivos, estrategias, acciones, recursos Y programación de tiempos

Tercer ciclo: implementación y evaluación del plan

- Recolectar datos para evaluar implementación
- Comunicar plan y acciones a la comunidad
- Revisar la implementación sus efectos
- Tomar decisiones, redefinir la problemática, generar nuevas hipótesis
- Ajustar el plan por partes de este y volver a implementar

Cuarto ciclo: realimentación

- Recolectar datos y volver a verlo evaluar el plan
- Nuevos ajustes, decisiones y redefiniciones
- Informe de resultados

### 3.3 VARIABLES E INDICADORES

Se consideró las siguientes variables:

- Participación y liderazgo de autoridades rectoras y competentes
- Involucramiento de actores
- Articulación de recursos de múltiples actores
- Resultados de los talleres: Investigaciones realizadas
- Procesos multiactor: Procesos reestructurados
- Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor.
- Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor.
- Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor



La información del Cuadro N°4 presenta las variables consideradas en las tres preguntas específicas del Planteamiento del Problema, Capítulo I. Las variables desarrolladas son componentes de subprocesos transversales por lo que son vinculantes en diferentes partes del modelo. Se detallada esta relación con la finalidad de describir la relación del tema tratado con la pregunta y la demostración.

Cuadro N° 4.

*Variables para el estudio de Sistematización del Diseño e Implementación del Modelo escalable de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui entre el periodo 2018 -2021*

<b>Pregunta central de la investigación</b>	
¿Cuáles son los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas?	
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Variables</b>
¿Existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación y liderazgo de autoridades rectoras y competentes</li> <li>- Involucramiento de actores</li> <li>- Articulación de recursos de múltiples actores</li> </ul>
¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de los talleres: Investigaciones realizadas</li> <li>- Procesos multiactor: Procesos estructurados</li> </ul>
¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor.</li> <li>- Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor. Organización Multinivel</li> <li>- Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor</li> </ul>

*Nota.* Diseño propio.

El Cuadro N° 5 expone el sustento de los hallazgos y variables analizados en el material de investigación que forma parte de los anexos y referencias (talleres, actas de acuerdos, convenios, videos de presentación, etc.).

Cuadro N° 5.

*Matriz de relacionamiento de hallazgos del estudio de Sistematización del Diseño e Implementación del Modelo escalable de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui entre el periodo 2018 - 2021*

<b>Matriz de relacionamiento</b>	
¿Cuáles son los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas?	
<b>Variables</b>	<b>Hallazgos con indicadores</b>
¿Existe predisposición y facilidades para el trabajo articulado multinivel y multiactor?	
Participación y liderazgo de autoridades rectoras y competentes	<p>Talleres: participación de entidades rectoras, gobierno regional y municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de talleres.</li> <li>- Número de talleres.</li> <li>- Tipo de entidades que participaron en los talleres.</li> </ul> <p>Mesas: conducción y participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de mesas desarrolladas.</li> <li>- Frecuencia con la que se realizan las mesas.</li> <li>- Tipo de motivación por la que se desarrollan las mesas.</li> </ul>
Involucramiento de actores	<p>Acuerdos: instituciones públicas, privadas y academia involucradas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de acuerdos a los que llegaron</li> <li>- Número de acuerdos a los que llegaron</li> <li>- Tipo de relevancia de los acuerdos alcanzados</li> <li>- Tipo de instituciones que asumieron los acuerdos</li> </ul>
Articulación de recursos de múltiples actores	<p>Proyectos: Participación presupuestal y/o aporte de capacidades o recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de proyectos.</li> <li>- Tipo de aporte de los proyectos.</li> <li>- Tipo de capacidades mejoradas a través de los proyectos.</li> <li>- Número de entidades participantes en los proyectos.</li> </ul>
<p>¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?</p>	
<p>Investigaciones realizadas.</p>	<p>Equipos conformados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de equipos conformados.</li> <li>- Número de equipos conformados.</li> <li>- Tipo de roles o funciones de cada equipo.</li> </ul> <p>Mesas de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mesas de gestión vinculadas a los equipos.</li> <li>- Tipo de alcances de las mesas.</li> </ul>
<p>Procesos estructurados.</p>	<p>Procesos de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de procesos de gestión.</li> <li>- Número de procesos de gestión.</li> <li>- Tipo de características de los procesos.</li> <li>- Tipo de alcance de los procesos.</li> <li>- Número de entidades vinculadas al proceso.</li> </ul> <p>Procesos de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de procesos de planificación.</li> <li>- Número de procesos de planificación.</li> <li>- Tipo de alcance de los procesos de planificación.</li> </ul>
<p>¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?</p>	
<p>Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor.</p>	<p>Estructura de Talleres especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de Talleres especializados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Talleres especializados.</li> <li>- Número de participantes a los Talleres especializados.</li> <li>- Tipo de características de los talleres especializados.</li> </ul>
Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor. Organización Multinivel	<p>Estructura de gestión integrada por mesas de trabajo: procesos conducidos por las mesas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de mesas de trabajo: roles y capacidades.</li> <li>- Tipo de gestión integrada.</li> <li>- Tipo de aportes de la gestión integrada.</li> </ul>
Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor	<p>Convenios, actas, acuerdos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de Convenios, actas, acuerdos.</li> <li>- Tipo de mecanismos de evaluación.</li> </ul>

*Nota.* Diseño propio.

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias de información utilizadas, corresponden a dos grupos: las generadas durante el proceso de modelamiento (actas, acuerdos, informes, convenios, videos y registros); y, las complementarias que fueron elaboradas para recoger la información e interpretación cualitativa de los investigadores y las autoridades vinculadas, necesarias para fundamentar la investigación de sistematización (entrevistas y grupo focal).

#### **Fuentes primarias:**

##### **Personas entrevistadas**

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas en forma representativa de los de las instituciones públicas, privadas y de la academia, quienes fueron integrantes de los equipos que integraron el proceso o que por su cargo o rol destacaron por su relevancia, participación e involucramiento. El Anexo 5 detalla las 10 personas entrevistadas, así como la fecha, entidad representante, el cargo que ocupó en ese momento y la técnica de entrevista aplicada.

## **Investigaciones**

Las investigaciones (I+D+i) que desarrolla la academia, analizan las alternativas, la viabilidad y beneficio de una propuesta conducida por las mesas de trabajo. Es el resultado de investigación de un equipo técnico especializado sobre las condiciones de implementación de un proyecto propuesto, relacionado a la cadena de valor de la Alianza Multiactor.

Recoge información técnica respecto al diseño y la participación de los actores. Es el punto de partida para establecer los productos que forman parte de las dos mesas (Ordenamiento Territorial y Conectividad SMART).

El anexo 6 presenta las 3 investigaciones realizadas a cargo de la Universidad ESAN y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

## **Informes de las mesas de trabajo y Actas de acuerdos**

Los informes, son documentos presentados por las mesas de trabajo y la academia, registran los resultados de los talleres desde la organización hasta los puntos de interés que debe exponer la institución organizadora del evento.

En los informes de investigación se registran los resultados preliminares de los proyectos de investigación encargados a los equipos y mesas de trabajo.

Las actas de acuerdos, resultantes de los talleres, exponen los temas acordados entre las instituciones con la finalidad de establecer la base de las coordinaciones posteriores para poner en marcha los proyectos o productos. Asimismo, expresan la voluntad o interés institucional, respecto del inicio de indagaciones o la ampliación de información sobre determinada materia.

Por el anexo 6 se detalla las 13 actas e informes principales, vinculados a los talleres y mesas de trabajo.

## **Convenios**

Estos instrumentos legales materializan la voluntad expresa de integrar un proceso formal, mediante el cual se plantean las responsabilidades e intereses, manifestados en un objetivo común entre instituciones.

El anexo 6 enumera los 7 principales convenios suscritos por las instituciones vinculadas al proceso.

## **Videos y publicaciones de Talleres y conferencias**

Estos espacios presentan la difusión y validación del modelo en construcción a un público abierto, entendiendo, desde este material, la capacidad de validar la información presentada en el foro o conferencia hacia un público imparcial y desde una plataforma metodológica especializada que puede ofrecer espacios de análisis y crítica especializada, los cuales contribuyen al análisis de su validación.

Por anexo 7 se registra los enlaces de los videos y publicaciones del desarrollo de los talleres de la Alianza Multiactor.

Como fuentes secundarias se ha considerado las normas legales vigentes, así como los manuales procedimentales para las actividades y procesos que se encuentran regulados.

## **Universo**

El universo está conformado por los actores que participan en los procesos de implementación de la Alianza Multiactor para la provincia de Condorcanqui en el departamento de Amazonas y en el proceso de escalamiento entre el periodo 2018 al 2021.

## **Muestra**

La muestra es significativa y no probabilística. Ha sido seleccionada por juicio y relevancia. Las muestras corresponden a los actores participantes en los 6 talleres y en las 2 mesas especializadas de la Alianza Multiactor. Estos son representantes de tres tipos de actores: público, privado y academia.

- Un alcalde provincial de Condorcanqui
- Cuatro funcionarios del sector público SGTD PCM, MVCS
- Cuatro representantes de la Academia
- Seis representantes del sector privado

### **3.5 PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN**

Para el recojo de información, se revisan las actas, informes, videos, publicaciones y convenios que corresponden a la información, generada en el proceso de implementación y escalamiento de la Alianza Multiactor. Este material registra la evolución disruptiva e innovadora del proceso y la propia característica de la Investigación (I+D+i) que aporta la academia.

La evaluación de los niveles de empoderamiento, así como el análisis interpretativo de las capacidades y limitaciones del modelo, se recoge desde las entrevistas y grupos focales aplicados a los actores e investigadores vinculados al proceso.

#### **3.5.1 Técnicas utilizadas**

### **Entrevistas**

En esta investigación las entrevistas fueron utilizadas para obtener opiniones y percepciones de las autoridades y los funcionarios que formaron parte de la actividad cotidiana o bien aportaron desde los talleres y ofrecieron su respaldo institucional desde una expectativa final del proceso.

Las técnicas de las entrevistas fueron las siguientes:

- Estructuradas mediante un cuestionario de preguntas.
- Semiestructuradas desde una guía de entrevista.

- No estructurada consistente en una guía de conversación.

Por el Anexo 5 se detalla la técnica de entrevista aplicada a cada una de las personas entrevistadas, así como la fecha y la entidad a la que representa el entrevistado. La discriminación aplicada para el tipo de técnica aplicada responde a las características y relevancia del cargo institucional del entrevistado. En ese sentido, funcionarios como el alcalde y el líder de la Plataforma Geo Perú – PCM, requirieron mayor amplitud de opinión y apertura durante las entrevistas con lo cual se plantearon métodos más abiertos.

### **Grupo focal**

Con este instrumento se ha concertado conceptos y opiniones en los grupos de trabajo. De esta forma, los procesos, los instrumentos y los temas de interés fueron validados a través de actas que permanecen en registros e informes, principalmente se utilizaron en primera instancia convocatorias presenciales y posteriormente a consecuencia de la Pandemia – COVID 19, la plataforma virtual utilizada con gran eficacia fue la Plataforma Virtual Zoom.



## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS**

Este capítulo presenta la descripción del proceso de sistematización, detallando el modelo en primera instancia, seguidamente se analiza el proceso de involucramiento, empoderamiento y liderazgo de los diferentes tipos actores, sobre esta información, seguidamente se analizan los resultados que se obtuvieron en base a la organización de los talleres como fuente principal del proceso de articulación y generación de compromisos. Finalmente, como resultado se presentan los mecanismos que han facilitado la gestión de este proceso de Alianza Multiactor.

### **4.1 MODELO DE ALIANZAS MULTIACTOR PARA LA PROVINCIA DE CONDORCANQUI, DEPARTAMENTO DE AMAZONAS**

La provincia fronteriza de Condorcanqui, al igual que mayoría de provincias del interior del país, posee escasa infraestructura y un alto porcentaje de ruralidad; por esta condición, entre otros factores, la comunidad, mayoritariamente, nativa registra altos índices de pobreza. Las precarias condiciones de acceso a los servicios públicos y privados básicos, aísla a los ciudadanos y margina las posibilidades de integración y desarrollo, generando una condición de vulnerabilidad, frágil gobernanza e inseguridad, frente a los riesgos y amenazas existentes y emergentes, que se hacen cada vez mas influyentes en estos espacios territoriales.

Este contexto, complejo y particular del territorio, que persiste en el tiempo, depende de múltiples condiciones factores. Por ello, las acciones que se plantean en la implementación de la Alianza Multiactor responden a un proceso de transformación orientado en el enfoque sistémico (holístico e integrado), que busca conseguir progresivamente una perspectiva multidimensional. La perspectiva del enfoque sistémico parte desde el planeamiento estratégico e involucra necesariamente a diversas instituciones que representan las escalas y los niveles de decisión para alcanzar resultados óptimos frente a las legítimas expectativas de la población.

El diseño del modelo se estructura desde una cadena de valor que es progresivamente implementada y adaptada mediante talleres que tienen intervalos de tiempo de seis meses aproximadamente.

Los talleres, como actividad, son organizados por los centros académicos. En los intervalos entre los talleres, periodo al que consideramos de gestión, los equipos desarrollan diversas tareas para organizar actividades, entre ellas, desarrollar investigaciones, convocar y capacitar actores, estructurar acuerdos, identificar objetivos, estructurar herramientas de gestión y principalmente organizar el taller entrante. Cada taller representa un hito, se caracteriza por la definición de una etapa.

#### 4.1.1 Antecedentes del proceso de implementación del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas

La Alianza Multiactor como estructura de articulación, incorpora la necesidad de contar con actores muy importantes como las autoridades rectoras del Estado y la academia (representada por las universidades). En este caso particular, la academia es el espacio donde juntamente con otros actores se genera, en el año 2018, la propuesta experimental de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui.

Experiencias anteriores promovidas durante los años 2015 al 2017 por la Universidad ESAN y la PUCP para contribuir a las coordinaciones interinstitucional con los alcaldes municipales en los despliegues de apoyo social que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas realizaba para el VRAEM (Bolaños, 2019) sirvieron de base para discutir nuevos procesos de articulación más estructurados. Este proceso preliminar ofreció elementos válidos para impulsar la propuesta de una Alianza Multiactor de la mano con el Plan Binacional.

Así, se decide, después de varias reuniones de coordinación con algunas instituciones colaboradoras, realizar el primer taller a cargo de la Universidad ESAN, la cual planteaba sobre esa experiencia preliminar, incorporar aspectos

metodológicos y una estructura más sólida que permita en el futuro servir de réplica. Se consideró que debía incorporar un componente disruptivo, soportado en la Investigación y Desarrollo que debiera ser conducido por especialistas en cada disciplina temática.

Este contexto preliminar de coordinación, propiciado por la academia, genera un espacio que se facilitó el diálogo para el diseño preliminar. La Mg. Anne Ramírez Ramírez, representante de la Universidad ESAN, impulsa y ofrece los mecanismos que demanda la organización del primer evento. Es en esta fase que la predisposición y dedicación de esta persona representó un estímulo para muchas instituciones, facilitando la confianza y participación de un grupo que inicia un proceso de transformación como equipo, desde un propósito. Así, la Universidad ESAN organiza múltiples actividades que se van formalizando en la organización de un taller dirigido por Ramírez, como representante de la academia. Es importante resaltar para el análisis, la apuesta y predisposición inicial de determinados actores como la Mg. Ramírez de ESAN, la Dra. Velazco y el Ing. Paco ambos de la PUCP, para impulsar un proceso que fue madurando en el tiempo.

Para efectos del análisis, se incorporaron las versiones de los actores que participaron en este proceso inicial. Si bien es cierto fue promovido desde la academia y el Plan Binacional, juntamente con otros actores, el involucramiento de la Presidencia del Consejo de Ministros desde el Primer Taller organizado por la Universidad ESAN ha sido permanente. La participación en los tres primeros talleres del Viceministro de Gobernanza Territorial, Mg. Raúl Molina Martínez, en su calidad de autoridad, ofreció el respaldo necesario para el proceso de articulación. Su equipo técnico efectuó el seguimiento y coordinación que, a ese nivel, y en un estado de gestación conceptual se requería para generar actas de compromiso intersectoriales. El líder de la Plataforma GEOPERÚ de la SGTD PCM, Arq. Donny Chumpitaz, en la entrevista del Anexo 5, respecto al inicio del proyecto lo explica con las siguientes palabras:

La PCM como la entidad de más alto nivel del Estado siempre ha estado liderando la Alianza Multiactor, en ese sentido el proceso cuenta con un respaldo desde las primeras actividades que se

desarrollaron en el año 2018, todos los talleres han sido presididos por la PCM y en las actas de los talleres se registra la participación (entrevista 1 del 16 noviembre de 2021).

La Dra. Ana Velazco, representante del CEC PUCP, en la entrevista del Anexo 5, expone lo siguiente sobre inicio del proyecto de la Alianza Multiactor:

En el primer semestre del año 2018, la PUCP juntamente con la Universidad ESAN como academia y el Plan Binacional iniciamos coordinaciones preliminares para organizar un Taller que permitiera congregar a diferentes instituciones y en particular a la academia para implementar un proceso metodológico de Alianza Multiactor para la provincia de Condorcanqui, el mismo que podría ser escalable según los resultados (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

Cabe resaltar que ambas instituciones académicas contribuyeron con iniciativas interinstitucionales, organizadas para el VRAEM, en la que participaba la academia, la que serviría de base para este nuevo caso. Respecto al objetivo de esta iniciativa y la proyección prevista refiere lo siguiente:

Establecer un proceso metodológico más sólido que pueda ser una referencia. Se propuso que la experiencia transitada en adelante sea la base para el diseño de este nuevo proceso, en ese sentido se han organizado varias reuniones para discutir el proceso y la organización de los talleres, en particular el segundo taller propone una ruta metodológica y la organización por mesas que fue ampliamente discutido en convocatorias organizadas en esta sede académica (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

Sobre la motivación institucional del CEC PUCP, Velazco en la entrevista 6 del 19 noviembre de 2021, se señala lo siguiente:

(...) tiene como objetivos en su Plan Estratégico (2019 al 2022) la Relación con el entorno lo que supone procurar atender las necesidades sociales del entorno, ampliando vínculos de la universidad con la sociedad civil; considero este proceso de gran interés, participar en este proyecto aportando el desarrollo de

capacidades enriquece nuestros conocimientos sobre nuevas formas de participación. (...) y posee en ese sentido un Objetivo estratégico: Contribuir a apoyar iniciativas y necesidades de carácter académico, en los sectores que demandan nuestra presencia (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

El Ing. Juan Paco, representante del GTR PUCP, en la entrevista del Anexo 5, comenta sobre los primeros pasos de la experiencia, lo siguiente:

En el año 2018, por iniciativa del Plan Binacional Perú Ecuador, el Gobierno Regional de Amazonas, la Municipalidad Provincial de Condorcanqui y otros actores, se realizó el planteamiento conceptual de una iniciativa orientada a fortalecer la articulación de actores públicos y privados (Alianza Multiactor) con el propósito de contribuir al desarrollo de zonas desfavorecidas, tomando como piloto inicial a la provincia de Condorcanqui en la región Amazonas y como modelo metodológico la propuesta del APCI referida a este tema. El planteamiento estuvo basado en la dinamización de los procesos públicos a través de la ejecución de proyectos de Investigación (I+D+i) con fuerte participación de la Academia. Para este fin, se crearon dos Mesas de Trabajo: Mesa de Ordenamiento Territorial y Mesa de Conectividad Digital y SMART, la última de las cuales ha venido siendo moderada por la PUCP y otras universidades (entrevista 5 del 11 noviembre de 2021).

Sobre el objetivo institucional de GTR PUCP que motivó la participación institucional, se señala lo siguiente:

Precisamente, para el caso específico de la Mesa de Conectividad, el deseo de aprovechar las nuevas tecnologías en beneficio de las zonas alejadas de la región Amazonas, actuó como catalizador y motor para poner en actividad este mecanismo de gestión y articulación en el cual se encuentra involucrada la Academia (entrevista 5 del 11 noviembre de 2021).

El alcalde provincia de Condorcanqui, Héctor Requejo Longinote, en la entrevista del Anexo 5, comenta el inicio del proceso de Alianza Multiactor para Condorcanqui, de la siguiente forma:

Nosotros en el 2019 al tener la convocatoria a esta iniciativa invitada por el Plan Binacional y los diversos sectores del estado, lo tomamos a bien porque creemos necesario que esta propuesta integrada de varios actores que muchas veces para hacer proyectos de intervención en la zona, si no hay dinero no podemos avanzar (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

Cabe precisar que el primer taller se realiza sin la presencia de los representantes locales, es decir, sin la participación de la municipalidad y el gobierno regional, por considerarse en esa oportunidad que las instituciones locales deberían incorporarse, luego de recoger, por parte del equipo impulsor de la iniciativa, la voluntad de los actores para emprender el proyecto piloto en forma inicial. Esto permitiría tener relativa claridad de lo que se podría organizar, sin generar expectativas o confusión en las propuestas. Este primer paso, se planteó sobre la base de experiencias anteriores del equipo en su intervención para el VRAEM, circunstancias en las que regularmente las comunidades y autoridades locales de ese territorio, expresaban una gran cantidad de necesidades que no necesariamente resultarían abordadas desde las condiciones y participación de los actores disponibles. Este escenario no deseado genera en muchas ocasiones, frustración, escepticismo o una distorsión de los objetivos a los que se puede arribar desde una propuesta consiente, formal y participativa.

En la página web de la Alianza Multiactor de la Plataforma Geo Perú (2021), la STGD PCM registra el inicio de la alianza como “Procesos de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario”, de la siguiente forma:

Este proceso de articulación interinstitucional enmarcado en el Enfoque Territorial y las Alianzas Multiactor se inicia en noviembre del 2018. A través de esta iniciativa el sector público, privado y la academia unen esfuerzos en agendas de trabajo coordinadas con el objetivo de impulsar el desarrollo del país rumbo al Bicentenario.

Desde la metodología aplicada, la página web de la Alianza Multiactor de la Plataforma Geo Perú (2021), la STGD PCM registra los siguiente:

El proyecto se desarrolla por etapas diferenciadas, especializadas en los requerimientos que plantea un proceso de articulación sostenible. Cada etapa se materializa en talleres que realiza la academia como aporte al proceso. En ellos se articulan políticas, proyectos, inversiones, recursos a través de una cadena de valor con el objetivo de reforzar la sostenibilidad y lograr un impacto en la población en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### 4.1.2 Planteamiento del Modelo: modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas

Considerando las particularidades que presenta este escenario socio económico, cultural, administrativo y político, se consideró de gran interés la implementación de herramientas y mecanismos flexibles, los cuales debían ser probados e implementados para resolver progresivamente los objetivos planteados en una estructura preliminar. Esta capacidad se configuró desde mesas de trabajo que permiten, hasta la actualidad, darle fortaleza al proceso de gestión integrada y adaptarse a un entorno complejo evolutivo. Otro aspecto relevante es que las mesas, por intermedio de los equipos de gestión, facilitan la evaluación permanente desde un importante componente de representatividad, identificando en forma específica las limitaciones, las oportunidades y en forma general la orientación hacia las necesidades y potencialidades identificadas, y la sostenibilidad de los impactos multidimensionales. Este concepto está soportado en la necesidad de implementar un modelo disruptivo, basado en la teoría del cambio.

La aplicación de la gestión estratégica de la Alianza Multiactor responde a la necesidad de generar transformaciones sociales, económicas y ambientales a partir de aprovechar las oportunidades generadas desde la participación integrada de los actores, la capacidad disruptiva e innovadora permite proporcionar a través de la estrategia, cursos de acción y nuevos procesos que se adapten a las necesidades, generando valor.

Asimismo, considerando siempre la limitada disponibilidad de recursos económicos, humanos y materiales, se incorporó a la estrategia un componente de intervención articulada e integrada que maximiza el beneficio colectivo desde la distribución de roles, capacidades y recursos.

El ajuste, alcanzado por la evaluación de los propios resultados, que resulta de las mesas de trabajo, genera la retroalimentación y construcción progresiva desde los avances que ofrece el enfoque Bottom Up (de abajo hacia arriba).

A partir de estas premisas que la gestión especializada adquiere gran relevancia para conducir y liderar la propuesta metodológica del modelo. En ese sentido, se consigue orientar la estructura teórica presentada, hacia la práctica, lo que proporciona una hoja de ruta para la visión y objetivos planteados.

Desde esta propuesta, la investigación realizada analizó y sistematizó, específicamente, la gestión aplicada en el proceso estratégico que parte de la metodología que establece el “Modelo de Alianza Multiactor para Territorio Digitales” desde el enfoque territorial y el planeamiento estratégico.

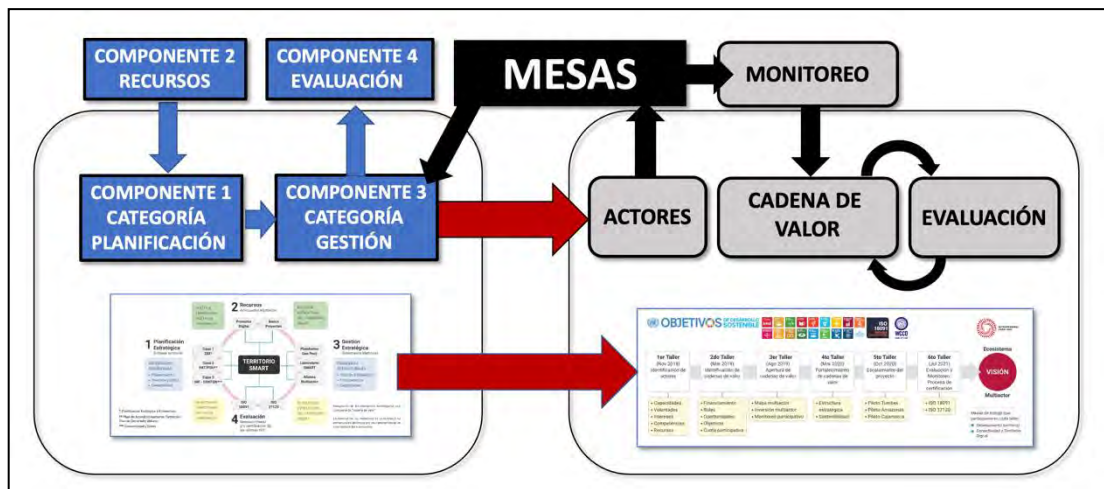
En base a lo expuesto, se generan dos espacios (categorías) del proceso, el correspondiente al planeamiento estratégico y el desarrollo de la gestión estratégica.

En la siguiente Figura N° 3, se visualiza esta descripción, en el componente 1, la categoría de planificación en el modelo de la Alianza Multiactor; y, en el componente 3, la categoría de gestión respectiva. En la mencionada figura, se observa la vinculación con los actores y la cadena de valor que es conducida por las mesas de la Alianza Multiactor, a través de la capacidad de gestión estratégica incorporada al modelo.



Figura N° 3.

Estructurade la relación de categorías del modelo de la Alianza Multiactor para la Provincia de Condorcanqui



Nota. Diseño propio.

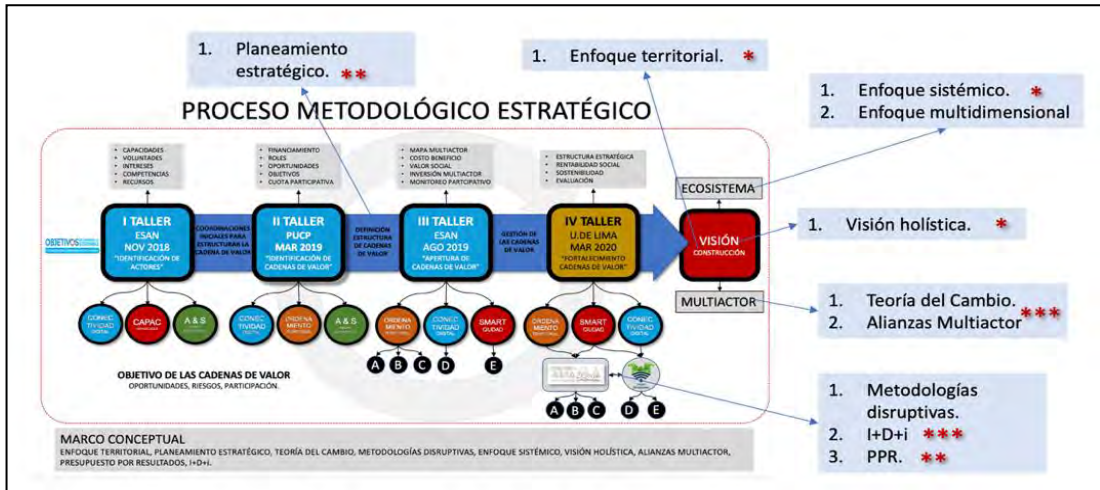
Desde este diseño, la definición del modelo la Alianza Multiactor para Territorio Digitales, que corresponde al desarrollo del planeamiento estratégico, contiene la integración de los enfoques y las teorías expuestas en el Capítulo 2. Si bien es cierto, el diseño metodológico fue elaborado por el mismo equipo de gestión de la Alianza Multiactor, no es analizado como parte de la presente investigación, pero es expuesta como antecedente. En ese sentido, el énfasis se centra en la gestión estratégica como proceso de análisis y sistematización. Para tal efecto, a continuación, se incorpora un marco descriptivo, proporcionado por la categoría del planeamiento estratégico que ofrece en detalle los elementos que permiten analizar la gestión estratégica del proceso como una categoría.

En la categoría de la gestión estratégica, como materia de análisis y sistematización, se incluye el proceso de organización metodológica, implementación, escalamiento de forma participativa, se analiza en este proceso el aprendizaje, conocimiento generado, la aceptación y el empoderamiento de los actores (público, privado y academia) vinculados. En las mesas de trabajo, el proceso evaluativo y evolutivo, se apoya en la aplicación de mecanismos y estrategias que incorporan el conocimiento de expertos de áreas técnicas especializadas y de la comunidad, lo que se materializa con la participación de funcionarios públicos, representantes regionales y por el propio liderazgo municipal. El enfoque metodológico de gestión estratégica incluye múltiples

dimensiones y escalas, recogiendo las bases teóricas del enfoque territorial, aspectos que son expuestos para reforzar el análisis de sistematización.

Figura N° 4.

Estructura Metodológica del modelo de la Alianza Multiactor para la Provincia de Condorcanqui



Nota. Diseño propio.

La categoría del planeamiento estratégico expone el carácter estratégico que se considera desde este campo. En la consideración descriptiva de esta categoría, existen dos componentes de planeamiento integrados: el primero, corresponde a los planes y estudios del territorio que son competencia de las instituciones públicas rectoras y establecidos por normas técnicas. Estos instrumentos de planificación del territorio fueron identificados, analizados y presentados por la mesa de Ordenamiento Territorial, en el marco de la Alianza Multiactor, con el Informe Final – Fase 1 del Proyecto de Investigación de la PUCP - Plan Binacional del Anexo 6 (Informe 9, CIAC-PUCP, 2019), (Proyecto de Investigación 1.1)

El segundo, se desarrolla mediante el diseño del modelo de Alianza Multiactor a partir del relacionamiento sistémico de teorías y enfoques que permiten organizar un proceso, integrando los conceptos que se observan en la Figura N° 4, para permitir una relación sinérgica. Este planteamiento se genera en la organización de los primeros talleres. Integrados ambos componentes, convierten los resultados en una propuesta metodológica estratégica para conseguir la visión y los objetivos, desde una hoja de ruta.

El diseño del modelo de la Alianza Multiactor adoptado por la SGTD PCM, como entidad conductora del proceso, es el que se presenta en la Figura N° 5 Las etapas descritas configuran el proceso en etapas definidas: identificación de actores, identificación de la cadena de valor, apertura de la cadena de valor, fortalecimiento de la cadena de valor, escalamiento del Proyecto, y evaluación y monitoreo. Estas etapas serán ampliadas mas adelante.

Figura N° 5.

*Etapas del Proceso de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario*

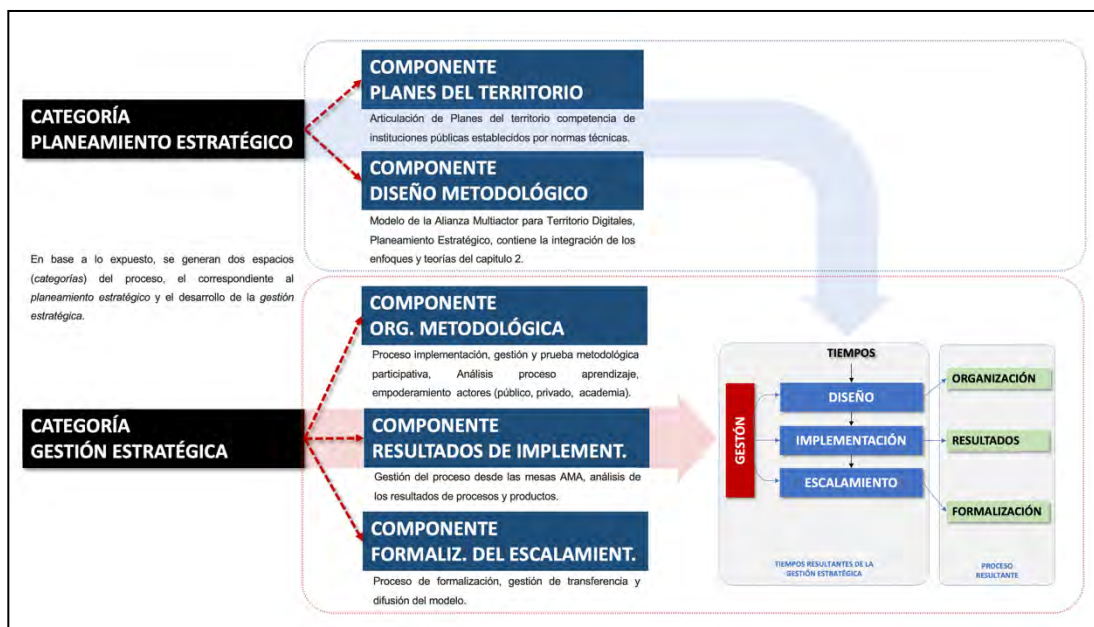


*Nota.* Plataforma Nacional de Datos Georreferenciados Geo Perú- SGTD PCM, 2021

Considerando que un proceso de planificación que conduce a la transformación de un territorio responde al largo plazo, existen resultados tempranos y logros de corto plazo que permiten evidenciar resultados relevantes para el análisis. El empoderamiento alcanzado, el aprendizaje adquirido, la integración y construcción de nuevos procesos de organización, el establecimiento formalizado de una visión de largo plazo, así como los productos y proyectos, concluidos en este marco de articulación, corresponden a los elementos de análisis de la gestión estratégica, disponibles.

Figura N° 6.

*Categorías y componentes del Proceso de la Alianza Multiactor*



Nota. Diseño propio.

El diagrama de la Figura N° 6 presenta el esquema de sistematización aplicado que será expuesto en el desarrollo de este capítulo. En ese sentido, se puede apreciar las dos categorías vinculadas y la relación de los componentes de cada categoría.

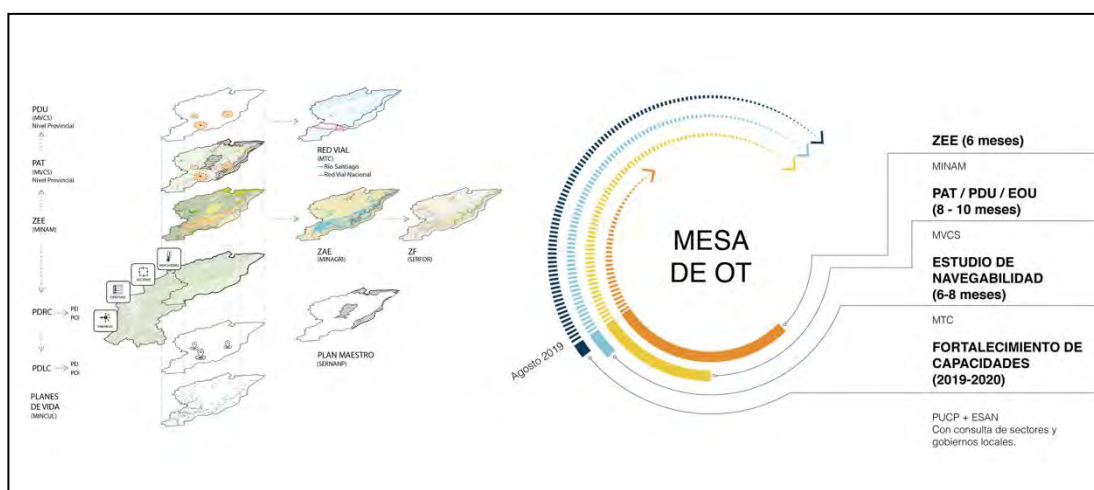
Desde la Categoría de planeamiento estratégico, como ya se indicó, se presenta el Componente planes del territorio, desde el que se incorpora los instrumentos de planificación de competencia de las instituciones rectoras, tales como la ZEE del MINAM, el PAT, el PDU y los EOUs del MVCS, y otros que serán referidos en adelante. En la Figura N° 7, se describe el proceso de relación de los instrumentos según la propuesta de investigación planteada por el equipo PUCP – Plan Binacional.

El siguiente es el Componente del diseño metodológico, que hace énfasis en el enfoque territorial y el propio planeamiento estratégico como concepto estructural de la metodología. Adicionalmente, integra los siguientes conceptos: el enfoque sistémico, el enfoque multidimensional, la teoría del cambio y

metodologías disruptivas. Todas ellas complementarias al enfoque que presenta la Alianza Multiactor. La Figura N° 4 detalla gráficamente esta información.

Figura N° 7.

*Estructura de articulación de Planes del Territorio propuesto por la Mesa de Ordenamiento territorial de la Alianza Multiactor para el Piloto de la Provincia de Condorcanqui*



*Nota.* Informe Final – Fase 1 del Proyecto de Investigación de la PUCP - Plan Binacional, 2019.

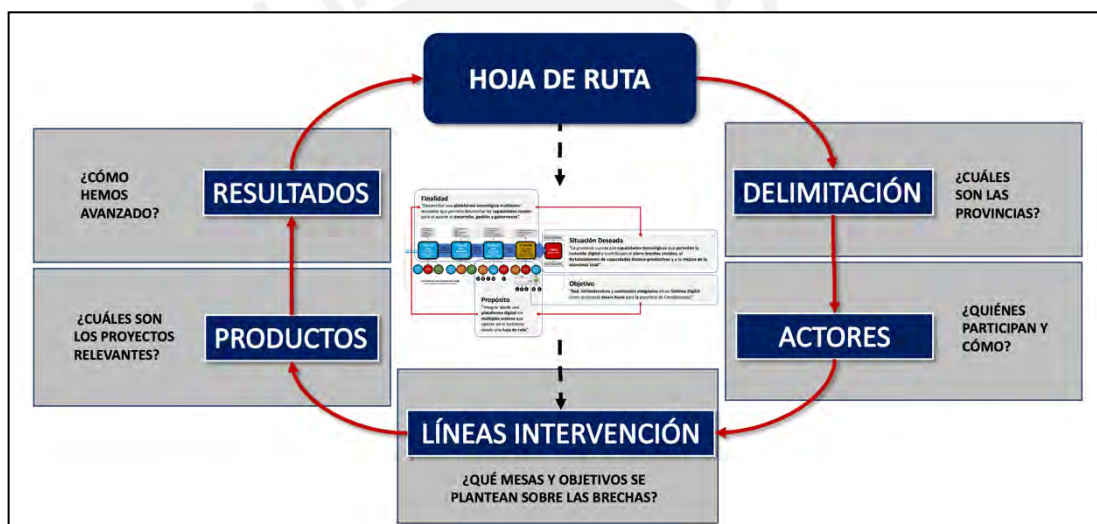
Desde este planteamiento metodológico, se presenta los elementos que definen la caracterización del modelo como Alianza Multiactor para la provincia de Condorcanqui: la delimitación de un territorio, entendiendo sus escalas y dimensiones; los actores que estarán vinculados a la estrategia; las líneas de intervención que permitirán establecer las mesas de trabajo y los objetivos para cada una de ellas; los productos resultantes que serán materia del proceso; y los resultados tangibles e intangibles que son materia de la evaluación del proceso.

Desde la definición presentada, una hoja de ruta establece la línea de integración de actores, definiendo con claridad los objetivos y los resultados que se materializan en la cadena de valor. Este arreglo preliminar es el insumo que permite a las mesas de trabajo y a los equipos de gestión integrada iniciar el proceso y establecer mecanismos estratégicos flexibles que permitan alcanzar los objetivos. La Figura N° 8 presenta la estructura de los elementos que permiten caracterizar al piloto de la Alianza Multiactor y definen la hoja de ruta, insumo director de la gestión estratégica.

Desde la Categoría de gestión estratégica, se incorporan tres componentes: la organización metodológica, los resultados de implementación y la formalización del escalamiento. En esta categoría se analiza y vincula la predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor; los resultados alcanzados en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación; y, los mecanismos que facilitan el liderazgo y la gestión, como sustento de los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor, y que a la vez constituyen la sistematización de la gestión estratégica.

Figura N° 8.

Estructura de los elementos de caracterización de la Alianza Multiactor para la formulación de la Hoja de Ruta del Piloto de la Provincia de Condorcanqui.



Nota. Diseño propio.

Este proceso de análisis está relacionado a los tres momentos que plantea la investigación: el diseño, la implementación y el escalamiento. El proceso se inicia desde la Categoría de planeamiento estratégico, exponiendo su relacionamiento y vinculación en tres momentos o tiempos que van desde la formulación de la propuesta hasta la fase de formalización.

## 4.2 LA PARTICIPACIÓN ARTICULADA MULTINIVEL Y MULTIACTOR

Mediante estos párrafos se realiza el análisis respecto a la predisposición y las facilidades existentes para la articulación multinivel y multiactor en el

entendimiento que existen condiciones que deben orientar este proceso planteado en el enfoque territorial y las características propias de la gobernanza multinivel. En este sentido, sin representatividad no es posible conseguir procesos de articulación que eviten afectar o reemplazar competencias y rectorías. Esto supondría una distorsión y generaría dificultades o conflictos en la sostenibilidad de cualquier proceso en el territorio.

Para este caso, la implementación del piloto de intervención para la provincia de Condorcanqui parte del compromiso de diversos actores que se manifestó en la participación de los talleres y la vinculación permanente en las mesas de trabajo, las mismas que cuentan con actas de compromisos que son monitoreadas por los equipos de gestión estratégica.

Estas actas, correspondientes al 5º y 6º taller, recogen la metodología adoptada, la hoja de ruta y los compromisos presupuestales que fueron adoptados desde el 4º taller; presentan también, los compromisos administrativos distribuidos en las mesas (Bolaños y Velazco, 2021).

Mediante los resultados y el análisis presentado en el subcapítulo 4.2, el diseño metodológico se vincula con la participación articulada de los actores relevantes, presentando: el liderazgo, el entendimiento metodológico y empoderamiento de la autoridad local; el involucramiento de entidades rectoras, desde una participación activa, vinculada al proceso en el que se genera un valor diferenciado que corresponde al aporte del modelo; la participación y predisposición de los actores; y, los recursos asignados.

#### 4.2.1 Participación entidades rectoras y liderazgo de autoridades competentes.

La rectoría de las instituciones participantes del gobierno central, regional y el liderazgo de las autoridades competentes en el territorio son elementos centrales y determinante en este proceso (Bolaños y Velazco, 2021). Sin este requisito no es posible conseguir resultados sostenibles desde el enfoque territorial. Los actores, como la academia y el sector privado, son complementarios sin dejar de ser importantes, debiéndose entender que la rectoría y representatividad del territorio no puede ser reemplazada o delegada a ninguna de estas instituciones por mas simple que represente un determinado proceso. En este contexto el

nivel de vinculación y compromiso de las autoridades son aspectos que determinan una estructura sólida para las propuestas que se emprenden.

El Arq. Donny Chumpitaz en la entrevista del anexo 5, sobre el caso de conducción del modelo por parte de la SGTD PCM comenta lo siguiente:

En el caso particular de la SGTD PCM, desde el cuarto Taller al establecerse una visión mas clara de los objetivos respecto al concepto del territorio que se vincula a una propuesta SMART y a los ODS, en ese momento, por acuerdos establecidos en las actas de los talleres, la SGTD adopta un rol protagónico en este proceso. Esto es coherente con los principios establecidos en la Alianza Multiactor en consideración a los roles naturales de las instituciones que participan, lo que hace posible establecer una articulación lo mas sólida posible en el entendimiento de una estructura de actores que representan al territorio desde diferentes niveles (entrevista 1 del 16 noviembre de 2021).

Desde el rol de la SGTD PCM, el Arq. Donny Chumpitaz amplia lo siguiente:

La visión establecida en la Cadena de Valor de la Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario está definida por la necesidad de contar en el territorio con capacidades tecnológicas que permitan (i) la inclusión digital y contribuyan al cierre de brechas sociales, (ii) el fortalecimiento de capacidades técnico-productivas, y (iii) a la mejora de la economía local. Para ello se considera en este proceso el desarrollo de una plataforma tecnológica multiactor que permita desarrollar estas capacidades considerando un aporte al desarrollo, la gestión y la gobernanza (entrevista 1 del 16 noviembre de 2021).

El concepto estratégico plantea incorporar, progresivamente, a los actores en esta plataforma. El proceso no es fácil por las múltiples condiciones que deben de existir para una adecuada participación, pero es un camino en el que venimos transitando y desarrollando enfoques y metodologías que nos permiten colectivamente tener un mejor espacio de comunicación y sobre todo de acuerdos.



En este espacio, la SGTD PCM, como entidad responsable y rectora de la transformación digital, conduce este proceso.

En la entrevista del anexo 5, realizada al alcalde de la provincia de Condorcanqui, este resume la importancia del liderazgo local con las siguientes palabras:

(...) entendimos que la alianza y participación institucional desde la academia y los sectores del estado, que es acompañado institucionalmente de los procesos, por eso es que aceptamos la iniciativa, recogimos a bien, la protagonizamos y la empezamos a dirigir (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

Respecto a cuál ha sido el rol desempeñado como alcalde a través del proceso, en la misma entrevista, expone lo siguiente:

Primero, aceptar como político la iniciativa, luego llevarlo a la mesa de sesión del consejo de (...), comunicar a los funcionarios este punto, a todos, que estábamos asumiendo un reto nuevo de participación institucional, en lo cual primero es hacer entender a los funcionarios de que se trata, luego ya ingresamos a conducir, liderar el proceso, monitorear y participar activamente en todos los procesos y talleres que han existido durante la gestión de este proceso (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

En la descripción del trabajo realizado como autoridad local, desde la conducción de la Alianza Multiactor para el territorio, describe de la siguiente forma las necesidades preliminares, las perspectivas que han orientado la participación de la municipalidad y definido sus lineamientos políticos:

Yo estoy muy agradecido de verdad, (...) A veces, soñábamos en los planes de gobierno. Teníamos en los planes de desarrollo concertado años como provincia donde se planteaba elaborar instrumentos de gestión como la Zonificación Ecológica y Económica, el Plan de Acondicionamiento Territorial, los Esquemas de Ordenamiento Urbano, lamentablemente si no había presupuesto no se podía concretar estas cosas. Entonces, con todo ese éxito que se está

logrando con los sectores, (...) ya estamos concretando una ZEE. Es un instrumento de gestión válido. Nosotros en el mundo indígena diverso y disperso (...), un territorio multipropósito, esta ZEE nos va a servir mucho para que Condorcanqui (...) tenga una ruta definida, planificada en la inversión para el desarrollo social que se pueda dar, igualmente el Plan de Acondicionamiento Territorial, lo estamos logrando acompañados por la Universidad Católica y el (dice MINAM, se refiere al MVCS), también eso nos permite lograr a través de la Presidencia del Consejo de Ministros, que también nos está acompañando en este liderazgo con el gobierno regional, concretar la digitalización hacia Condorcanqui la cual está liderando en ese sentido la Presidencia del Consejo de Ministros y también poder lograr la certificación ISO (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

En este extracto de la entrevista, el alcalde provincial expone el estado actual de la organización de la Alianza Multiactor y sus futuras expectativas con las siguientes expresiones:

Yo creo que por encima de estos resultados (...) hemos podido instalar dos mesas prácticamente, la mesa de Ordenamiento Territorial y también la mesa de Conectividad (...) mi propósito es soñar con la ciudad SMART, ya que la tecnología nos acompaña en el mundo moderno. Poder nosotros estar conectados hacia el mundo y con eso la municipalidad va a lograr incorporarse al programa GEOPERÚ y también la certificación ISO. Dios mediante, seremos la primera a nivel provincia en el Perú, que sirva como modelo en el que es útil que entremos al mundo moderno para poder concretar una mejor administración y mejor gestión (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

#### 4.2.2 Involucramiento de los actores

En este espacio del análisis, se presentan las facilidades ofrecidas por el modelo de la Alianza Multiactor desde la participación de los actores. Las capacidades integradas, que fueron analizadas en los primeros talleres, permiten estructurar en adelante procesos sinérgicos que aportan un nuevo valor a los productos

desde la investigación. En este contexto, la cadena de valor va integrando voluntades, oportunidades y capacidades.

En este marco, el representante del MVCS, el Arq. Gustavo Pimentel, menciona lo siguiente en la entrevista del anexo 5:

En el año 2018, se emprende una propuesta de Investigación (I+D+i) para desarrollar los Instrumentos de Planificación para la Provincia de Condorcanqui. En esta iniciativa participa el MVCS, la PUCP, el Plan Binacional, el GOREA, la Municipalidad Provincial y la PCM, entre otras instituciones. El proceso se desarrolla en el marco conceptual de una Alianza Multiactor en la que la Dirección General de Políticas y Regulación en Vivienda y Urbanismo viene participando activamente desde su implementación (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

En la descripción de los productos y el proceso, el Arq. Gustavo Pimentel amplía lo siguiente:

En la Mesa de Ordenamiento Territorial, liderada, en un primer momento, por el órgano rector del Ordenamiento Territorial Ambiental del Ministerio del Ambiente (MINAM); se propuso iniciar la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), como primer instrumento de diagnóstico del Ordenamiento Territorial; posteriormente, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) es invitado a la Mesa y propone elaborar también los instrumentos de Planificación para la Provincia de Condorcanqui, que para el caso corresponden al Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) de la provincia de Condorcanqui, Plan de Desarrollo Urbano (PDU) de la ciudad de Santa María de Nieva y Esquemas de Ordenamiento Urbano (EOU) de Huampami, Puerto Galilea-La Poza y Yutupis en la provincia de Condorcanqui, región Amazonas (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

Asimismo, en la misma entrevista, el Arq. Pimentel se refiere a que el rol y contribución del MVCS ha consistido en:

Apoyar la iniciativa en forma preliminar para viabilizar el proceso y luego de suscritos los convenios respectivos otorgar asistencia técnica, supervisión y acompañamiento en el proceso de elaboración para cada uno de los instrumentos (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

Sobre los resultados de estos nuevos procesos el Arq. Pimentel, expone que la Alianza Multiactor:

Incrementa el nivel de coordinación, mejora los resultados, permite apoyar de forma mas cercana a la municipalidad, incrementando la capacidad de gestión a través de la participación de un grupo permanente de funcionarios de diversas instituciones, pero sobre todo haber concretado la realización de estos instrumentos al involucrar a diversas instituciones en el cofinanciamiento. Esto no se hubiera podido realizar en el corto plazo si la municipalidad hubiera decidido ejecutarlo mediante un proceso inversión pública con los procesos administrativos convencionales (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

Estas apreciaciones coinciden con lo manifestado por el alcalde provincial de Condorcanqui; quien, en adición a sus comentarios presentados, anteriormente, expone que el proceso de la Alianza Multiactor facilita el trabajo articulado multinivel y multiactor “al cien por ciento”. En ampliación a lo manifestado por el Arq. Gustavo Pimentel, este considera que en estos procesos “existe un aporte de eficiencia por la cogestión de varios actores, esto tiene implicancias en la calidad del producto, los tiempos y en el costo final” (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

En la descripción del involucramiento de los actores, el Arq. Gustavo Pimentel comenta que para la adecuada conducción del proceso se requiere lo siguiente:

Mucho compromiso y participación para entender el significado de articularse para un objetivo común. Es un proceso progresivo en el que considero que todos hemos ido aprendiendo y conociéndonos en el camino. Esto responde a un efecto de madurez de las mesas, actualmente la mesa es muy activa y más propositiva que al inicio.

Otro aspecto relevante es la claridad de los roles de los actores involucrados en la mesa, ya que fácilmente se confunde la conducción de actividades, sobre todo por omisión que genera retrasos imprevistos, este es otro aspecto que responde a la madurez y responsabilidad de los actores de la mesa (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

Desde la perspectiva de la academia, la Dra. Ana Velazco comenta en la entrevista del anexo 5, lo siguiente:

La Alianza Multiactor tiene como principio diferenciador incorporar a la academia para aportar al desarrollo de conocimiento, investigación y capacidades. Desde el CEC, en este proyecto hemos trabajado en la relación y vinculación con el entorno como parte de la misión de la universidad, pero considero que en el tiempo la participación puede ser mayor conforme se estructure y consoliden los procesos entre los actores y en cada territorio en un proceso de escalamiento (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

La Dra. Ana Velazco, como representante del CEC PUCP y actor de la Alianza Multiactor, en perspectiva identifica las siguientes oportunidades:

Las posibilidades de emprender proyectos que sin la participación integrada de los mismos actores no sería posible, (ii) el establecimiento de una cadena de valor soportada en la planificación del territorio, lo cual permite una perspectiva sistémica y de largo plazo para la participación. (iii) la participación en mesas de trabajo que ofrece un espacio permanente de dialogo para proponer ideas y sobre este aporte colectivo, emprender la construcción de procesos cogestionados. (iv) desde el CEC PUCP, en alineación a nuestro Plan Estratégico (2019-2021) nos permite identificar y trabajar la relación con el entorno que es política y misión de la universidad, (v) en el caso particular del CEC, la plena identificación del 4º Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado al aprendizaje a lo largo de la vida que representa la línea de trabajo del CEC (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

En el Informe del anexo 6, del 4º taller organizado por la Universidad de Lima, se presenta al equipo profesional involucrado. Asimismo, se expresa sobre el objetivo del evento lo siguiente:

La organización del evento se desarrolló con la finalidad de brindar una correcta atención a las autoridades y los participantes invitados al ‘Cuarto taller interinstitucional de procesos de articulación pública y sociedad civil para la provincia de Condorcanqui (Amazonas)’, que se realizó el jueves 5 de marzo del 2020 en las Torres Cincuentenario de la Universidad de Lima (Anexo 6, Informe 3, U. de Lima, 2020).

En el documento se precisa que “la Universidad de Lima y Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador coorganizaron este taller con el propósito de articular vínculos interinstitucionales para el desarrollo de la provincia de Condorcanqui” (Anexo 6, Informe 3, U. de Lima, 2020).

La Dra. María Teresa Quiroz Velasco, Directora del Instituto de Investigación Científica de la universidad de Lima, en la entrevista para el 4º Taller comenta lo siguiente:

Hoy, no se investiga de manera individual; hoy, se investiga colectivamente en alianza. Esta Alianza Multiactor significa que estamos hablando de tres patas, la academia, el estado, las comunidades y la sociedad civil. La Universidad de Lima está absolutamente comprometida con este modelo porque es el modelo que se orienta a transferir el conocimiento a los diferentes sectores del país para contribuir con su calidad de vida, con la economía, con la producción, ese es nuestro modelo (entrevista 10 del 5 marzo de 2020).

La organización de los talleres, la colaboración, la transferencia de información y metodología entre pares por parte de la academia, representada por la Universidad ESAN, la PUCP, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico en diferentes oportunidades, así como la colaboración en el desarrollo de los procesos de Investigación (I+D+i) implementados, expresan desde la academia un amplio espacio participativo.

La participación y colaboración permanente en el desarrollo de instrumentos de ordenamiento territorial, como la ZEE por parte del MINAM, el PAT, PDU y los EOU por parte del MVCS, así como el involucramiento de otras entidades públicas que contribuyen en parte de estos procesos, reflejan un sentido de compromiso participativo que describe su posicionamiento en los procesos e instrumentos estratégicos de la Alianza Multiactor.

La participación del Plan Binacional, en forma permanente, durante todo el proceso, así como otras entidades privadas que con menor vinculación han contribuido con las mesas de la Alianza Multiactor, pone de manifiesto las facilidades y alcances que se pueden recoger desde la incorporación de los actores privados a los procesos que son de rectoría del estado, otorgando un mejor resultado y contribuyendo a la eficiencia en cuanto a la reducción de costos, tiempos y mejora de la calidad de los productos. Como se ha expuesto y analizado en párrafos anteriores, la rectoría y liderazgo, tanto de la PCM y de la autoridad local son condiciones de alta importancia para la articulación, conducción y legitimación del proceso.

En todo proceso de gestión, existen dificultades, cuellos de botella, restricciones en los recursos y limitaciones en las capacidades que están presentes en toda actividad. Los equipos de gestión, por intermedio de las mesas de articulación, ofrecen un espacio adecuado que facilita y contribuye a una gobernanza multinivel participativa, desde un espacio de planificación y gestión adaptable al entorno.

#### 4.2.3 Articulación de recursos de múltiples actores

Desde la Alianza Multiactor implementada para el piloto Condorcanqui, se entiende por recursos las diversas capacidades financieras, humanas, materiales que permiten desarrollar procesos, actividades o productos vinculados a la cadena de valor que establece la hoja de ruta. En ese sentido, la articulación de estos recursos son identificados en las mesas desde la lógica transversal que presenta la Figura N° 9, en la que se puede apreciar, desde un proceso vinculante, transversal y sistémico, la integración de los elementos estratégicos siguientes: los socios o actores, un modelamiento que representa el enfoque de

la Alianza Multiactor, una estrategia ligada al planeamiento y al proceso de gestión estructurados, el financiamiento y los recursos, la estructura de los proyectos individuales que administra cada mesa, y el piloto que los contiene.

La integración de estos elementos permite entender y preparar los procesos en consideración a la existencia de problemas estructurales que influyen en la gestión de la cadena de valor. Esta perspectiva plantea las necesidades que la gestión estratégica debe priorizar. Este proceso adoptado refleja el nivel estratégico de articulación de los recursos.

Figura N° 9.

*Elementos estratégicos para establecer la Hoja de Ruta de la Alianza Multiactor.*



*Nota.* Elaboración propia.

Como resultado, en desarrollo de los productos y el proceso de gestión de las mesas, se registra en las actas del 5° y del 6° taller, presupuestos integrados de varios actores como es el caso de la mesa de Ordenamiento Territorial, en el que existe financiamiento de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, del Gobierno Regional de Amazonas y del Plan Binacional, así como la asignación de compromisos de apoyo técnico administrativo por parte del MINAM para la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) y MVCS para el Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT), Plan de Desarrollo Urbano (PDU) y los Esquemas de Ordenamiento Urbano (EOUs) de la provincia de Condorcanqui. Para el caso de la mesa de Conectividad y SMART, se registra de la misma



forma recursos articulados de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, del Gobierno Regional de Amazonas y del Plan Binacional y compromisos de contrapartida del GTR PUCP.

En los anexos de las actas mencionadas, se presenta el programa de actividades, las responsabilidades, los plazos y las características del uso del financiamiento, aspectos que son desarrollados con mayor profundidad en los convenios entre las instituciones vinculadas a cada proceso específico.

Respecto al proceso evolutivo de la estructura de la Alianza Multiactor y en relación al concepto planteado en la Figura N° 9, la articulación de recursos responde a los procesos preliminares a la organización del 4° taller, en consideración a que es este periodo, que corresponde al fortalecimiento de la cadena de valor, en el que se presentan concluidos los proyectos de Investigación (I+D+i), los mismos que fueron aperturados como investigaciones especializadas en el 3° Taller (apertura de las cadenas de valor). En ese sentido, el 4° taller inicia la inversión de los proyectos para la ZEE, el PAT, el PDU, los EOUs y la Red de Conectividad del piloto Condorcanqui como productos individuales de cada mesa de la Alianza Multiactor.

Este nuevo espacio, posterior al 4° taller reconfigura los roles, las relaciones y las actividades de las mesas para asumir un proceso de gestión mas operativo y administrativo, vinculado a reducir tiempos, costos, mejorar la calidad de los estudios componentes de cada producto.

Para este análisis, la información presentada por la Arq. Casino, integrante de la mesa de Ordenamiento Territorial para el PAT-PDU, en la entrevista del anexo 5, expone sobre el trabajo que se está realizando en esta mesa de la Alianza Multiactor:

Con relación a los instrumentos estratégicos de un Territorio Inteligente, el desarrollo de los instrumentos técnicos-normativos de planificación, se encuentran en la primera línea de acción táctica (sea el Plan ZEE, PAT, PDU u EOU). A través de ellos, se permiten identificar, en primera instancia, aquello que los relaciona físicamente, así como identificar el potencial de una relación virtual o

el fortalecimiento de las existentes, permitiendo encaminar eficientemente los recursos y poner en marcha las estrategias de desarrollo (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

Sobre el rol que desempeña el equipo PAT PDU en la mesa, en la misma entrevista, la Arq. Casiano indica lo siguiente:

Desde la experiencia en la elaboración de los planes de desarrollo territorial y, desde mi perspectiva de herramientas de participación ciudadana dentro de un marco de desarrollo urbano, la Alianza Multiactor se presenta como una organización político-social que busca legitimar virtualmente, en la organización de datos, la red de organizaciones sociales existentes, identificar las formas de organización nuevas y/o espontáneas y planificadas de esta sociedad sobre su territorio, así como el poder reconocer “lo que la caracteriza”, determinar, fortalecer y re-establecer el alma colectiva y la capacidad de avance y emprendimiento que tiene esta red social. Por tanto, el rol institucionalizado con el que cuenta hoy la provincia de Condorcanqui fortalece, organiza y empodera cada una de sus acciones y decisiones (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

En el espacio estructural de los talleres, la Figura N° 10 presenta la conformación de las dos mesas y la plenaria del 4° taller en consideración a la transformación que este evento representó para el proceso de estructuración de la Alianza Multiactor:

- Se inicia el tránsito a inversiones dirigidas a los productos que forman parte componente de la cadena de valor. Anterior a este proceso en los talleres, se desarrolló la metodología del proceso e investigaciones para la inversión en los productos.
- Se inicia la conducción de la Alianza Multiactor por parte de la SGTD PCM. Los talleres anteriores fueron presididos por el Viceministro de Gobernanza Territorial de la PCM.
- Se establecen, formalmente, las mesas de trabajo con equipos interinstitucionales para gestionar los procesos.

- Se establece un programa de actividades vinculado al proceso administrativo multiactor.

Tal como se menciona en el Capítulo 1 (Introducción, p. 11) de este documento, mediante el análisis de la información referida, la presente investigación presenta en forma sistematizada el nivel de participación de las autoridades y funcionarios públicos de las instituciones participantes. Como se expone en el análisis, esta participación se expresa bajo condiciones de liderazgo claramente definidas por la autoridad local. Asimismo, se presenta desde los mismos actores, la identificación de los roles y las competencias en una estructura de coordinación integrada, que se configura en las mesas de trabajo, lo cual refleja un esquema de articulación multinivel confiable, eficiente y, a la vez, flexible que incorpora otro tipo de actores que fortalecen las capacidades de este sistema de trabajo, en este caso, la academia. Desde lo mencionado, la investigación ha permitido demostrar el tipo de articulación que se define como una integración flexible, adaptable al entorno y a las condiciones operativas – administrativas, y, sobre todo, a las demandas existentes en el territorio.

Figura N° 10  
 Conformación de Mesas de la Alianza Multiactor para el 4º Taller realizado en la Universidad de Lima.



Nota. Fotos Plan Binacional, Diseño propio.

Desde la perspectiva del enfoque territorial, el análisis define la capacidad de alineamiento con los procesos del territorio, la caracterización de las escalas y identificación de los niveles. Desde los principios de la gobernanza, se entiende en este análisis un adecuado nivel de liderazgo multinivel y transversal que involucra a los actores vinculados a la Alianza que intervienen en el territorio.

Se debe resaltar la importancia del análisis del nivel de liderazgo y compromiso identificada en la autoridad local competente (alcalde provincial) y de los organismos rectores (SGTD PCM, MVCS, MINAM) como el principal componente de un proceso de articulación representativo en el territorio. El respaldo político observado y el entendimiento de la importancia de este mecanismo de gobernanza multinivel y transversal, implica la capacidad de sostenibilidad como un proceso público escalable en el propio territorio, impulsado desde la autoridad local. En ese sentido, el proceso de mejora y su adaptación permanente a los nuevos retos y expectativas generadas por los resultados podrán ser en adelante un incentivo para acrecentar el nivel de participación y extrapolar a otras escalas de intervención que para el territorio sean de interés estratégico para su propio desarrollo.

#### **4.3 RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS TALLERES MEDIANTE LOS PROCESOS DE LA ALIANZA MULTIACTOR**

La estructura de talleres transitada por los actores de la Alianza Multiactor ha permitido alcanzar en el periodo 2018-2021 diversos resultados que pueden ser catalogados como resultados procedimentales, es decir, prácticas adoptadas, capacidades incorporadas o procesos mejorados; productos resultantes que están relacionados a los resultados de los proyectos que administran las mesas; y, las estructuras estratégicas, operativas o administrativas constituidas.

El reconocimiento e importancia que se le pueda dar a los diversos resultados de la Alianza Multiactor pueden variar desde la perspectiva de cada actor. Es evidente que este espacio de articulación proporciona un medio de integración para diversos intereses y expectativas, propias de la característica y rol de cada uno de ellos. En ese sentido, no siempre coincidirá el resultado o beneficio que

la Alianza Multiactor puede ofrecerles, a no ser que la interpretación sea totalmente genérica.

Para hacer un análisis de este contexto, en la entrevista del anexo 5, realizada al alcalde provincial de Condorcanqui, a la pregunta: ¿Cuál cree usted, como resumen que serían el resultado de este proceso de Alianza Multiactor?, expone lo siguiente:

Bueno, compromiso social institucionalizado, integración, una hoja de ruta definida, concertación presupuestal, concertación institucional, entendimiento de que para buscar un desarrollo integral tenemos que, todos entender, de que, nos regimos a una población diversa en el Perú, somos Costa, Sierra y Selva y cada región tiene su realidad, y creo que, lo más resaltante aquí es una hoja de ruta enmarcada para los tres niveles de gobierno y para la sociedad civil y (...), en el gabinete (...) queden convencidos de que la integración es algo valido y que la Alianza Multisectorial e institucional es algo valido y todo depende de que lidere, y que estas acciones den fruto a corto tiempo, con resultados óptimos en bien de la sociedad (entrevista 4 del 24 noviembre de 2021).

Desde la perspectiva de la Academia, la Dra. Ana Velazco, en la entrevista del Anexo 5.6, considera que los resultados de la Alianza Multiactor son los siguientes puntos (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021):

- La implementación de un proyecto de enfoque Multidimensional.
- El diseño de un modelo de Alianza con un componente estratégico en el que participan diversas organizaciones y actores con diferentes miradas e intereses.
- El diseño de talleres articulados acorde al proyecto que ha permitido nuestra participación y aporte como academia.
- La participación de diversos agentes públicos y privados, entre ellos, la academia en un proceso de monitoreo permanente y continuo.
- Vincular y articular iniciativas a los ODS y a la Agenda 2030.
- El proyectar esta experiencia desde la academia a redes educativas internacionales como modelo de éxito peruano y a seguir en la región.

- La visión de largo plazo a integrarse al 2030.
- Tal vez, muchas otras que en el tiempo se podrán entender mejor.

Así mismo puntualizó: “Considero que generar sinergias, trabajar juntos siempre será un espacio muy fructífero, pero a la vez un gran reto” (entrevista 6 del 19 noviembre de 2021).

Desde la apreciación del MVCS, el Arq. Gustavo Pimentel, en la entrevista del anexo 5, opina sobre los resultados de la Alianza Multiactor que “los más importantes, desde mi punto de vista, sin ahondar en ellos son los siguientes:

- La implementación de una hoja de ruta
- El diseño de un modelo de articulación
- Una estructura de talleres secuenciales
- La participación de actores importantes como la academia
- La incorporación de la planificación como parte medular del modelo
- Un proceso de monitoreo incorporado
- El alineamiento a los ODS y a la Agenda 2030
- La experiencia de integración en base a un objetivo de largo plazo
- La gestión de un equipo integrado
- Desde la perspectiva del MVCS, la participación de la población en general” (entrevista 2 del 21 noviembre de 2021).

Los conceptos y enfoques adoptados son elementos para el análisis de los resultados de una estructura metodológica a ser adoptada por diversos actores que se articulan sobre procedimientos establecidos; en este sentido, resulta importante identificar los instrumentos del proceso y análisis la validez de esa estructura.

#### 4.3.1 Resultados de los talleres

La estructura secuencial de los 6 taller organizados por la academia entre el periodo 2018-2021 ha permitido construir un proceso que define a la lógica de la Alianza Multiactor para este modelo de intervención; la Figura N° 5, presenta esta estructura que comprende lo siguiente:

- La identificación de actores: esta fase inicial es determinante para establecer las condiciones en las que determinados actores pueden proponer coordinaciones para establecer una estructura sólida de articulación para un determinado fin, sobre todo, en el entendimiento de contar con las rectorías necesarias, la capacidad de liderazgo, los recursos, la voluntad de participación y la disponibilidad. Esta etapa corresponde al 1º taller.
- La identificación y apertura de una cadena de valor: este segundo momento permite a los actores participantes de la Alianza Multiactor definir claramente los objetivos, las posibilidades de éxito, los riesgos, las capacidades requeridas, la organización, las rectorías, las normas existentes, los recursos disponibles y los plazos. Todos estos elementos son estructurados en base a lo que se considera la generación de valor para la Alianza Multiactor. Esta etapa corresponde al 2º y 3º taller. Para este proceso, la alianza consideró a cargo de la academia y desarrollar proyectos de Investigación (I+D+i) que presenten una nueva estructura de los productos requeridos, los que conformarían la cadena de valor y una visión del territorio.
- El fortalecimiento de la cadena de valor: corresponde a un tercer momento, en el que se adopta la estructura de una cadena de valor definida y se ejecuta el presupuesto para poner en marcha las actividades relacionadas al proceso. En esta etapa, se tiene claridad de los objetivos por lo que se establece una hoja de ruta. Este momento corresponde al 4º taller.
- El escalamiento del proyecto: siendo el objetivo inicial del proyecto piloto, desarrollar un modelo escalable, este cuarto momento representó, para la Alianza Multiactor, las acciones para escalar los procesos transitados a otros territorios, objetivo que corresponde al 5º taller que contó con la incorporación de los Gobiernos Regionales de Cajamarca, Tumbes y Amazonas. Si bien es cierto, el proceso de escalamiento continúa a cargo de la SGTD PCM, es necesario definir los procesos que sostienen la Alianza Multiactor para nuevos territorios.

- La evaluación y el monitoreo: completa un ciclo estratégico. Este quinto momento incorpora la norma ISO 18091, en el proceso de evaluación, presentando la certificación preliminar a nivel bronce para los tres gobiernos regionales incorporados en el 5º taller. Si bien es cierto, en adelante, se considera por parte de la SGTD PCM incorporar la norma ISO 37120. La evaluación del proceso se encuentra cubierta, mientras que el monitoreo se realiza desde las dos mesas de la Alianza Multiactor por intermedio de los equipos de gestión estratégica.

#### 4.3.2 Procesos Multiactor

Los cinco momentos que son el resultado de los 6 talleres, completan el proceso de los modelos de procesos estratégicos para proyectos que han sido mencionados en el capítulo 2, como marco teórico.

Con el proceso completo, se cuenta con una visión del territorio expresada en una hoja de ruta para el piloto de intervención. La hoja de ruta es la base que orienta a la cadena de valor en los talleres, lo cual permite articular a una red de actores que representan los niveles y las escalas del territorio.

En este proceso estratégico, los actores proporcionan recursos y capacidades que son organizados y gestionados por las mesas de la Alianza Multiactor, a través de los acuerdos, las actas y los convenios, que forman parte integrante del modelo.

El proceso es administrado por equipos de gestión estratégica que pertenecen a las mesas; mediante la aplicación de procedimientos e instrumentos estratégicos de la Alianza Multiactor, se organizan las acciones.

Las investigaciones realizadas han permitido identificar metodológicamente los procesos y productos para el desarrollo estratégico del territorio, esto se ha conseguido, considerando la normativa de la política pública y las necesidades del territorio. Este proceso, gestionado por las mesas de la Alianza Multiactor, es dinámico y se retroalimenta permanentemente desde la participación de los equipos técnicos. Los resultados identificados como productos corresponden a



los instrumentos de ordenamiento territorial, la red de conectividad digital, la implementación de instrumentos de gestión digital, y los mecanismos de evaluación y monitoreo que proporcionan los medios para una gestión eficiente de inversión y gobernanza del territorio.

Desde la opinión presentada por la Arq. Casiano, en la entrevista del anexo 5, refiere resultados de la Alianza Multiactor en los siguientes términos:

Si bien en el Perú se vienen fortaleciendo el desarrollo de los Planes de Desarrollo Territorial (en todas sus escalas), a través de las Instituciones Estatales (MVCS) o la propia organización social, alineándose a los ODS, en los últimos tres años (desde el 2018), se organizan esfuerzos, tanto técnico, civiles y políticos por obtener documentos de calidad que planteen estrategias claras sobre el potencial y las amenazas de desarrollo que enfrentan cada territorio en nuestro país. Sin embargo, son pocas las oportunidades que se tienen de realizar este trabajo a través de un proceso abierto, transparente de diálogo, de “co-laboración” que fomente y enriquezca la coacción activa de cada sociedad. Por tanto, la organización de la Mesa Multiactor abre esa herramienta de diálogo y trabajo horizontal que fortalece el desarrollo, en este caso, de los Planes Territoriales (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

En la misma entrevista, la Arq. Casiano identifica como oportunidades y desafíos lo siguiente:

A través de la Mesa Multiactor, se permite enmarcar, desde la visión planteada para el territorio, las metas, objetivos y estrategias a aplicar en Condorcanqui, dentro de una dinámica multidisciplinaria, en tiempo real. Sin embargo, esta inmediatez de acceso a las experiencias e información, la hipermovilidad que implica dinámicas como las que se organizan desde la Mesa Multiactor, no siempre es alcanzada por todas las instancias del Estado, especialmente, lo que en algunos casos se dificulta o toma más tiempo adaptarse (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

Asimismo, expone como valor diferencial del proceso de la Alianza Multiactor lo siguiente:

La puesta en valor del enfoque o aporte académico, así como la voluntad de materializar los proyectos y planes en tiempo real. El primero, lo considero acertado y oportuno en estos tiempos de cambios y realidades heterogéneas. Permite por un lado actualizar y mantener informado a las instituciones del Estado en temas de dinámicas sociales y herramientas técnicas actualizadas constantemente, así como la posibilidad de identificar y definir aquellos procesos de desarrollo de ciudad espontáneos o que se mueven fuera de los estándares. El segundo, la evidencia de poner en marcha de modo eficiente cada uno de los instrumentos de desarrollo: planes, proyecto y programas, dándole además el orden y valor que corresponde a cada uno de ellos, iniciando por los planes, organizando los proyectos y las estrategias de gestión y fortaleciendo o creando los programas necesarios para cada componente del territorio (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

Según lo expresado por la Arq. Casiano en la entrevista, sobre la importancia de la Mesa de Ordenamiento territorial expone lo siguiente:

La mesa Multiactor la define y la coloca como el primer instrumento estratégico. Ello como la clara necesidad de establecer, primero, las acciones, así como identificar el potencial y limitaciones que el territorio de Condorcanqui, en este caso, pueda tener. Es de vital importancia el establecer con claridad los escenarios de problemas y oportunidades, así como las proyecciones que se puedan dar para el territorio, en especial, cuando la propuesta se plantea a través del manejo de esta información de modo digital. Es abrir la mesa de diálogo con la información precisa, compartida y con la posibilidad de modificarle, adaptarla o re-crearla. (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

Refiriéndose a las oportunidades y resultados que ha ofrecido la Alianza Multiactor considera:

El espacio (virtual), más en estos tiempos de distanciamiento social, que permite acceder en tiempo a los diferentes actores y desarrollar (se espera) de modo más eficiente (en tiempo y capacidades), los

ejes que direccionarán el desarrollo territorial (en este caso) de la provincia. El avance que ha tenido la organización de la Mesa Multiactor, a través de los talleres, permitiendo superar o definir etapas.

(...), el incorporar en el proceso el enfoque académico, el manejo de las reuniones colaborativas y la adaptación que viene teniendo la misma mesa en estos tiempos de modificaciones en los modos de comunicación.

El agilizar los procesos mismos administrativos, a través de espacios virtuales, ha permitido simplificar procesos y términos, permitiendo una mejor adaptabilidad y re-conocimientos por aquellos que no forman parte de la misma administración pública. Por otro lado, el poder acceder físicamente al territorio, aún en tiempos de pandemia, ha sido clave, pues, en mi caso el desarrollo de los Planes Territoriales se presenta como un desafío, frente al contexto natural sobre el cual se emplazan las ciudades en cuestión. (Entrevista 7 del 29 noviembre de 2020).

En el análisis efectuado, la estructura de talleres que ha sido sistematizada refleja una compleja organización que está bien definida. Esta secuencia permite garantizar la elaboración, implementación y seguimiento de acuerdos. Otro elemento de relevancia analizado es el alineamiento de la planificación con la gestión y el involucramiento de actores convocados a los talleres. La participación de la academia es el impulsor de elementos disruptivos y promotor del fortalecimiento de la investigación y desarrollo, lo que es considerado como uno de los resultados de gran interés.

El diseño evolutivo y flexible otorgado desde la plataforma de los talleres como matriz que se desarrolla a partir de la cadena de valor, así como la identificación de los objetivos que se van caracterizando en el tiempo a través de las mesas especializadas, responden ambos al resultado de un proceso evolutivo, conducido y gestionado por equipos especializados. Este resultado es recogido por el análisis para la propia sistematización.

Desde análisis de la planificación estratégica los talleres han permitido incorporar un enfoque estratégico acorde con diferentes modelos y esquemas mencionados en el Capítulo 2. La sistematización plantea, en ese sentido, un proceso que integra la gestión estratégica en base a la definición de la planificación del territorio de acuerdo con las regulaciones rectoras del Estado. Este argumento facilita el alineamiento con el sistema de presupuesto público. Ofrece gran fortaleza, amplía la capacidad de aplicabilidad, aporta a la eficiencia de la inversión pública y a la sostenibilidad de las acciones vinculadas.

Desde el análisis del enfoque territorial, la incorporación de los planes de ordenamiento territorial representa un mecanismo de soporte muy sólido en la identificación del potencial del territorio y la visión hace futuro. El involucramiento de instituciones rectoras en este proceso de planificación ofrece una perspectiva de calidad para garantizar un buen resultado en el diseño urbano y rural para el territorio, recogiendo, a través de las mesas, las expectativas y necesidades locales interpretadas desde las competencias y roles de las instituciones participantes.

Desde la perspectiva de la Alianza Multiactor, los talleres han permitido involucrar instituciones desde una hoja de ruta, otorgando al proceso un sentido de mediano y largo plazo en una estructura de coordinación y articulación flexible.

Desde el análisis de la gobernanza multinivel y multiactor, esta se ve fortalecida por espacios de consenso y debate técnico-operativos que no son comunes por el esfuerzo que estas acciones implican, pero que al ser implementadas ofrecen grandes resultados en el mediano plazo, en especial, en el fortalecimiento de la confianza de la población sobre sus autoridades al existir una visión compartida, participación, predictibilidad y transparencia en el proceso.

#### **4.4 MECANISMOS QUE HAN FACILITADO EL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN DE LA ALIANZA MULTIACTOR**

Recogiendo la información analizada en los párrafos anteriores del presente capítulo, se puede identificar los mecanismos que forman parte de la Alianza

Multiactor. Desde esta primera descripción, se enumeran los siguientes para la evaluación de su aplicación en la gestión:

- Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor
- Visión del territorio
- Hoja de ruta
- Cadena de valor
- Red de actores
- Mesas de la Alianza Multiactor
- Acuerdos, actas y convenios
- Modelo administrado y operativo
- Equipos de gestión estratégica
- Procedimientos e instrumentos estratégicos de la Alianza Multiactor
- Investigaciones
- Procesos dinámicos y de retroalimentación
- Productos: Instrumentos de ordenamiento territorial, Red de conectividad digital, Instrumentos de gestión digital y mecanismos de evaluación y monitoreo

En la Figura N° 11, se presentan los mecanismos, a los que se denominará Factores Facilitadores, que han permitido que la gestión estratégica alcance resultados desde diferentes etapas del proceso. Esta información representa el material de análisis para cada uno de los componentes y determina la forma y condición, desde el análisis cualitativo, en el que los resultados como productos y como procesos han generado un determinado efecto. El cuadro incluido en la Figura N° 11 presenta los instrumentos aplicados, entendidos como el material colectado disponible que forma parte de la investigación, los espacios y momentos en que han sido aplicados y el marco conceptual en el que se han sido utilizados.

La estructura que se observa en la Figura N° 11, expone la organización del análisis del proceso, utilizando los siguientes criterios: categorías, componentes, tiempos, factores facilitadores, instrumentos y espacios de aplicación.

Figura N° 11.  
Relación de los factores facilitadores de la gestión del proceso de la Alianza Multiactor.



Nota. Diseño propio.

Respecto a las categorías, se mencionan en la parte inicial de este capítulo la planificación y la gestión estratégicas. Los componentes de las categorías son los siguientes:

- Planificación estratégica: planes del territorio y diseño metodológico preliminar.
- Gestión estratégica: Organización metodológica, resultados de Implementación y la formalización del escalamiento.

El proceso se desarrolla en tres tiempos en los que interviene la gestión estratégica: diseño, implementación y escalamiento. Desde este marco, el tránsito por estos tiempos, reconfigura la participación de los equipos de gestión estratégica. Como se expone en párrafos preliminares, estos equipos se ocupan en los tres primeros talleres (1º Taller "Identificación de actores", 2º Taller "Identificación de cadena de valor", y 3º Taller "Apertura de cadena de valor") de las actividades propias de la organización y la investigación.

La actividad que caracteriza al segundo tiempo de implementación, que se apertura en el 4º Taller "Fortalecimiento de la cadena de valor", que orientan las

actividades de gestión a temas operativos-administrativos con la finalidad de conseguir la máxima eficiencia en las inversiones del presupuesto, los tiempos y la calidad de los instrumentos y productos. Para efectos del análisis, se considera, en este tiempo de implementación, a las investigaciones (I+D+i) como productos resultantes de la academia que permiten a través de convenios específicos el inicio a la inversión.

El tercer tiempo, que involucra al 5º Taller “Escalamiento” y 6º Taller “Evaluación y Monitoreo”, está caracterizado por la transferencia metodológica a la SGTD PCM, la conducción del proceso por parte de esta institución y la incorporación de nuevos actores que dan apertura a nuevos pilotos de intervención (Gobierno Regional de Amazonas, Gobierno Regional de Cajamarca y Gobierno Regional de Tumbes). Otro aspecto que caracteriza a este espacio es la adopción metodológica formal registrada en las actas de estos dos últimos talleres para los nuevos pilotos, en los que se incorpora la hoja de ruta, la estructura y la metodología de la Alianza Multiactor.

**Cuadro N° 6**

*Cuadro de registro consolidado de instrumentos de Compromisos y Acuerdos de los Talleres de la Alianza Multiactor.*

TALLER	INFORME DEL TALLER	ACTAS DE ACUERDOS	INFORME DE INVESTIGACIÓN	CONVENIOS
1º ESAN	ESAN (1)	No aplicado	No aplicado	No aplicado
2º PUCP	PUCP (1)	No aplicado	No aplicado	ESAN Marco (1) PUCP Marco (1)
3º ESAN	No aplicado	Mesa O.T. (3) Acta de Navegabilidad Acta de Vivienda Acta de ZEE	No aplicado	Convenios y acuerdos específicos de Investigación
4º U. Lima	U. Lima (1)	Mesa C.y S.(1) Acta de Acuerdos Mesa O.T. (0) No se llegó a acuerdos	Mesa O.T. (1) Estudio de ... Mesa C.y S. (2) Estudio de ... Estudio de ...	Convenios específicos de inversión
5º ESAN	Implementación de la Página Web de la STGD PCM como fuente de registro	Acta GORE Amazonas (1) Acta GORE Cajamarca (1) Acta GORE	Informes y actas parciales de las mesas sobre los avances de las inversiones de	Convenio de colaboración interinstitucional PCM-Plan Binacional

	metodológico integral Transferencia metodológica a la STGD PCM	Tumbes (1)	cada proyecto de investigación y acciones vinculadas	
6° U. Pacífico	No recibido	Acta GORE Amazonas (1) Acta GORE Cajamarca (1) Acta GORE Tumbes (1)	Adecuación a los procedimientos y normas establecidas en las políticas públicas respectivas a cargo de la STGD PCM	Convenios en proceso para apertura de nuevos proyectos

*Nota.* Diseño propio.

Desde la estructura de análisis de la Figura N° 11, se presentan los instrumentos aplicados, organizados en los tres procesos resultantes para los tres tiempos expuestos; asimismo, en la misma figura, se incorporan los espacios de aplicación. Como resultado, el concepto de aplicación presenta en síntesis el factor facilitador de cada uno de los instrumentos y productos.

Como parte final de este análisis se presenta mediante Cuadro N° 6, un cuadro que consolida los instrumentos resultantes de los talleres (Compromisos y Acuerdos de la Alianza Multiactor).

#### 4.4.1 Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor

El proceso ha contado con la organización de seis talleres especializados organizados por la academia, el Plan Binacional y la PCM. Si bien es cierto, hasta la fecha de cierre del Taller Bicentenario (julio 2021), con el 6° Taller, se puede considerar que se ha coberturado todo el proceso desde la consideración de un modelo estratégico; sin embargo, desde la concepción evolutiva, los talleres continuarán organizándose en base a los procesos metodológicos que se estimen incorporar o fortalecer. En tal sentido, el desarrollo de capacidades y la sistematización del proceso son temas propuestos para la realización de un próximo taller.



Figura N° 12.  
Etapas del Proceso de Alianza Multiactor y relacionamiento Metodológico Estratégicos



Nota. Diseño propio.

En el análisis anterior, se describen los tres tiempos, en los que se presenta, en primera instancia, la transición evolutiva del modelo; seguidamente, la implementación metodológica y el escalamiento; y, finalmente, la evaluación y el monitoreo. Es partir de la organización de cada taller que contiene un tema específico central, que se consiguen los concesos, los compromisos y define la claridad del concepto tratado. En esta parte del análisis, se relaciona el proceso de la cadena de valor con los ODS (Agenda 2030), la visión del territorio y los enfoques metodológicos. Para este fin, la Figura N° 12 detalla gráficamente, desde una estructura metodológica, este proceso de organización por etapas.

La estructura metodológica es resultado del trabajo desarrollado por las mesas durante el periodo del tiempo de implementación. Sin embargo, para efectos de registro, en la Figura 11 se considera en el periodo del tiempo del escalamiento, por ser las actas del 5° y 6° taller las que registran formalmente esta estructura.

Para ampliar el análisis y sistematizar la estructura de talleres, se presenta la siguiente información de la página web de procesos de la Alianza Multiactor para el Bicentenario<sup>13</sup> GEO PERÚ - SGTD PCM, así como otras fuentes que respaldan la investigación.

<sup>13</sup> Para mayor información, ingresar al siguiente enlace:  
<https://www.geoperu.gob.pe/alianza-multiactor/>

Sobre la estructura de la Alianza Multiactor que corresponde al primer tiempo de diseño, se menciona lo siguiente:

El 1<sup>er</sup> Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, se realizó en la Universidad ESAN el 21 de Noviembre de 2018, en este taller se establece como objetivo la “Identificación de actores”, permitiendo congregar y organizar las competencias, capacidades, recursos y experiencias de los actores públicos, privados y academia, cuya voluntad y compromiso se incorporó en actas de acuerdos que han sido gestionadas por las mesas en los procesos y actividades que corresponden al piloto Condorcanqui (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021)

Según el Informe 1 del (Anexo 6, ESAN, 2018), este evento contó con la participación de 38 instituciones y 83 personas, de 20 instituciones públicas, 13 instituciones privadas y 5 instituciones académicas.

Por la característica de esta primera etapa, como se menciona en un análisis anterior, no se consideró involucrar a representantes del territorio, por cuanto no se planteaban por el momento estructuras, ni compromisos claros. Este evento representó un espacio exploratorio para identificar a los actores que, potencialmente, podían integrarse, desde la determinación de sus capacidades, voluntad, intereses, competencias y recursos, coherentes con las propuestas planteadas en los proyectos de una propuesta de cadenas de valor.

El evento estuvo organizado desde tres mesas. Preside la plenaria el Viceministro de Gobernanza Territorial de la PCM Mg. Raúl Molina. Las mesas fueron dirigidas por la Mg. Anne Ramírez, la Mg. Jaddy Fernández y el Mg. Francisco Bolaños. La conducción de plenaria estuvo a cargo de la Mg. Anne Ramírez.

La organización fue dirigida por la Mg. Anne Ramírez, la Dra. Ana Velazco, el Ing. Juan Paco y el Mg. Francisco Bolaños. La asistencia estuvo a cargo del Ing. Israel Thorne.

El 2<sup>do</sup> Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas, se realizó en la Pontificia Universidad Católica del Perú en marzo de 2019, este taller se organizó con el objetivo de Identificar las cadenas de valor. Después de un proceso preliminar de identificación de capacidades de los actores, así como de necesidades y expectativas del territorio, se plantearon cadenas de valor que permitieron profundizar el conocimiento de las acciones que permitan conseguir la sostenibilidad de un proceso que contribuya al desarrollo desde una perspectiva de sostenibilidad (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Según el Informe 2 (Anexo 6, PUCP, 2019), en este taller, se establecieron tres mesas de trabajo (la Mesa de Ordenamiento Territorial, la Mesa de Conectividad y Smart, y la Mesa de Agua y Saneamiento), dos de las cuales se consolidaron en adelante como mesas conductoras de las cadenas de valor existentes hasta la fecha de realización del Taller Bicentenario (Mesa de Ordenamiento Territorial, y Mesa de Conectividad y Smart). Asimismo, esta etapa incluyó la firma de convenios del Plan Binacional con la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad ESAN, instrumentos que como indica el informe sirvieron de base para lo siguiente:

(...) la formulación de mecanismos de trabajos más estructurados desde la academia. (...) en el segundo taller se conforman los equipos técnicos de investigación multidisciplinarios, los cuales realizarán estudios iniciales para definir los productos y procesos de las “Cadenas de valor” trabajados en las mesas. A su vez, estos productos son insumos fundamentales para la realización del Tercer Taller Interinstitucional a desarrollarse en la Universidad ESAN en el mes de agosto 2019, cuya caracterización permite la apertura de las cadenas de valor en la fase de inversión (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Los acuerdos tratados estuvieron relacionados a los estudios especializados que surgieron del debate de este segundo taller. Este espacio permitió definir los siguientes puntos que se aprobaron en el siguiente taller: un mapa multiactor

que define las cuotas participativas y las actividades que se desarrollaran en cada periodo; definir el valor de este proceso, lo que podrá establecer el costo beneficio de esta inversión respecto a lo que se pretende solucionar o mejorar; la rentabilidad social de este proceso de investigación y de capacitación requerida; la inversión multiactor, caracterizada por múltiples regulaciones, dependiendo de la institución; y, el monitoreo multiactor de las actividades individuales y transversales.

El evento estuvo organizado desde tres mesas. La plenaria fue presidida por el Viceministro de Gobernanza Territorial de la PCM, Mg. Raúl Molina, y la conducción de plenaria a cargo de la Dra. Ana Velazco. Las mesas fueron dirigidas por la Mg. Anne Ramírez, la Mg. Jaddy Fernández, el Ing. Juan Paco y la Mg. Mayra Peña. La organización del evento la realizó la Dra. Ana Velazco, el Ing. Juan Paco y el Mg. Francisco Bolaños, la asistencia por el Ing. Israel Thorne, la Mg. Anne Ramírez

El 3<sup>er</sup> Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas, se realizó en la Universidad ESAN el 8 de agosto de 2019, este taller tuvo como tema central la Apertura de Cadenas de valor. En este evento se apertura las investigaciones, las que fueron realizadas con la participación de la academia y de equipos especializados que permitieron redefinir las actividades para fortalecer el proceso, en consideración a la forma y el resultado que la Alianza Multiactor puede contribuir al desarrollo desde la perspectiva de sostenibilidad. Los acuerdos fueron traducidos en actas (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Los Informes nº 7 de fecha octubre 2021, nº 8 de fecha noviembre 2019 y nº 9 de fecha agosto 2019 del anexo 6 contienen los antecedentes y los resultados de los proyectos de Investigación (I+D+i) presentados como resultados preliminares en este taller.

El evento estuvo organizado desde tres mesas. La plenaria fue presidida por el Viceministro de Gobernanza Territorial de la PCM, Mg. Raúl Molina. Las mesas fueron dirigidas por la Mg. Jaddy Fernández, el Ing. Juan Paco, la Mg. Mayra

Peña, el Mg. Francisco Bolaños y el Ing. Israel Thorne. La conducción de plenaria estuvo a cargo de la Mg. Anne Ramírez y fue circunstancialmente delegada a una colaboradora. La organización del evento fue conducida por la Mg. Anne Ramírez y el Mg. Francisco Bolaños, la asistencia por el Ing. Israel Thorne.

La etapa de implementación corresponde al 4º taller, la información recogida de la Pagina Web Procesos de la Alianza Multiactor para el Bicentenario GEO PERÚ - SGTD PCM es la siguiente:

4º Taller Interinstitucional de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui (Amazonas) fue realizado en la Universidad de Lima el 5 de marzo de 2020, considerando como tema central el Fortalecimiento de cadenas de valor (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Esta fase consolida la articulación de estudios, planes, proyectos y actividades desde un solo objetivo planteado en una hoja de ruta, estableciendo una condición mas confiable respecto a los resultados esperados, integrándolos a la Plataforma Geo Perú como instrumento relevante para la toma de decisiones en el territorio, como se expuso anteriormente la importancia de este evento radica en la transferencia de la conducción de la Alianza Multiactor a la SGTD PCM, así como la apertura de inversiones multiactor que permiten el inicio de los instrumentos de Ordenamiento Territorial y de la Red de Conectividad de la Cuenca del Río Santiago.

El evento estuvo organizado desde dos mesas. Preside la plenaria de este taller la Secretaria de la SGTD PCM, Mg. Marushka Chocobar. Las mesas fueron dirigidas por el Arq. Donny Chumpitaz, el Ing. Juan Paco, la Mg. Mayra Peña, la Geo. Emma Gargurevich, el Mg. Francisco Bolaños y el Ing. Israel Thorne.

La conducción de plenaria estuvo a cargo de la Dra. María Teresa Quiroz, la organización en esta oportunidad estuvo a cargo del Equipo técnico de la Universidad de Lima con la asistencia del equipo de gestión de la Alianza Multiactor.

La etapa de escalamiento corresponde al 5º taller, la siguiente es la información recogida de la Pagina Web Procesos de la Alianza Multiactor para el Bicentenario GEO PERÚ - SGTD PCM:

El 5º Taller Interinstitucional de Fortalecimiento “Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para los departamentos de Tumbes, Cajamarca y Amazonas” se organizó mediante plataforma virtual por la Universidad ESAN el 15 de octubre de 2020, presentando como tema central el Escalamiento del proyecto (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

El 5º taller consolida la conducción de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, teniendo como elemento articulador en el territorio a la Plataforma Geo Perú para instalar en los pilotos la visión propuesta en las hojas de ruta como ciudades SMART (mediano plazo), analizando el alineamiento y articulación de las políticas, así como los recursos necesarios.

El Plan Binacional, mediante el convenio de colaboración suscrito con la PCM, apoya la conducción de la Alianza Multiactor en el escalamiento, así como cofinancia proyectos y componentes vinculados a la Plataforma GEOPERÚ en coordinación con la SGTD PCM. A partir de este proceso, las convocatorias y organización de todas las actividades vinculadas a la Alianza Multiactor son conducidas o monitoreadas por esta entidad con la finalidad de liderar y controlar el proceso de la Alianza Multiactor desde cada espacio o piloto de intervención. El video del Anexo 7.6 registra filmicamente todo este evento.

El evento estuvo organizado de forma virtual y consideró como estructura tres pilotos y dos mesas. Preside el taller la Secretaria de la SGTD PCM, Mg. Marushka Chocobar. Las mesas y los pilotos fueron organizados previo al evento totalmente por parte del equipo de gestión. La conducción del Taller estuvo a cargo de la Mg. Anne Ramírez. La organización del Taller fue dirigida por el Arq. Donny Chumpitaz, la Mg. Anne Ramírez, el Mg. Francisco Bolaños. La asistencia estuvo a cargo de la Geo. Emma Gargurevich y el Ing. Israel Thorne, entre otras personas.

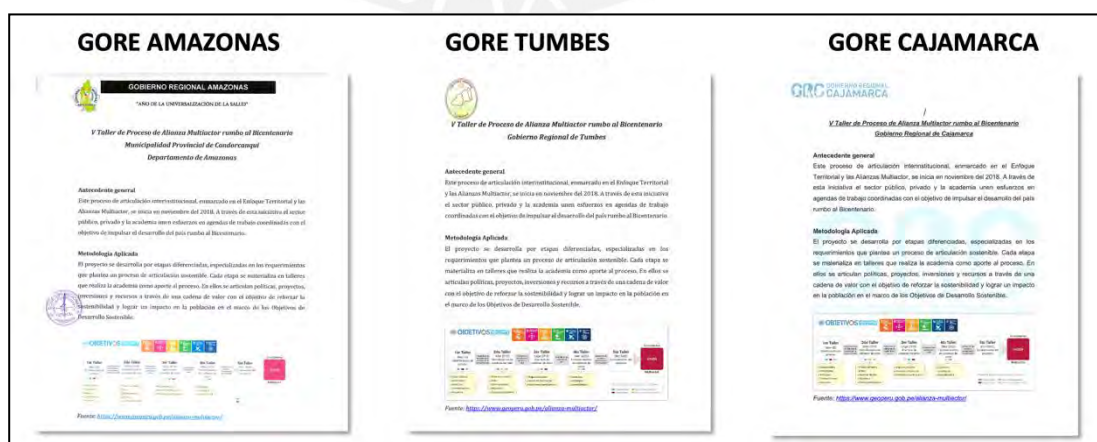
La última etapa, evaluación corresponde al 6<sup>to</sup> Taller Interinstitucional de Fortalecimiento Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil, Alianzas para el Desarrollo de Territorios Confiables, que fue organizado mediante plataforma virtual por la Universidad del Pacífico (UP) los días 14 y 15 de julio de 2021. El tema central fue la evaluación y monitoreo que consideró el proceso de certificación. Durante este evento realizado en dos días, se presentaron los acuerdos y la metodología para cada uno de los tres pilotos. Durante el segundo día, se realizó la entrega de los certificados ISO 18091, en la categoría Bronce al Gobierno Regional de Amazonas, Gobierno Regional de Cajamarca y al Gobierno Regional de Tumbes. El video del Anexo 7.8 registra filmicamente todo este evento.

Este taller consolida el proceso metodológico que viene impulsando la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, en el marco de la Alianza Multiactor, con el inicio de la certificación ISO 18091 para los gobiernos regionales.

Desde la información presentada, organizada y analizada, se define la estructura de la Alianza Multiactor. En la Figura N° 13 se observa la página principal de las actas del 5<sup>o</sup> taller de los tres gobiernos regionales participantes como pilotos de la Alianza Multiactor, en las cuales se incorpora la metodología y la estructura de los talleres.

Figura N° 13

Primera página de las actas del 5<sup>o</sup> taller de los Gobiernos Regionales de Amazonas, Tumbes y Cajamarca.



Nota. Plan Binacional, 2021.

Este evento también estuvo organizado en forma virtual y consideró como estructura tres pilotos y dos mesas. Fue organizado en dos días. La actividad estuvo presidida por la Secretaria de la SGTD PCM, Mg. Marushka Chocobar. Las mesas y los pilotos fueron organizados previo al evento totalmente por parte de la SGTD PCM y del equipo de gestión. La conducción del Taller y la organización estuvo a cargo del Dr. Carlos Casas y el equipo de Universidad del Pacífico, así como del Arq. Donny Chumpitaz y el equipo de SGTD PCM. La asistencia estuvo a cargo del Mg. Francisco Bolaños, el Ing. Juan Paco y la Geo. Emma Gargurevich y el Ing. Israel Thorne, entre otras personas.

#### 4.4.2 Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor

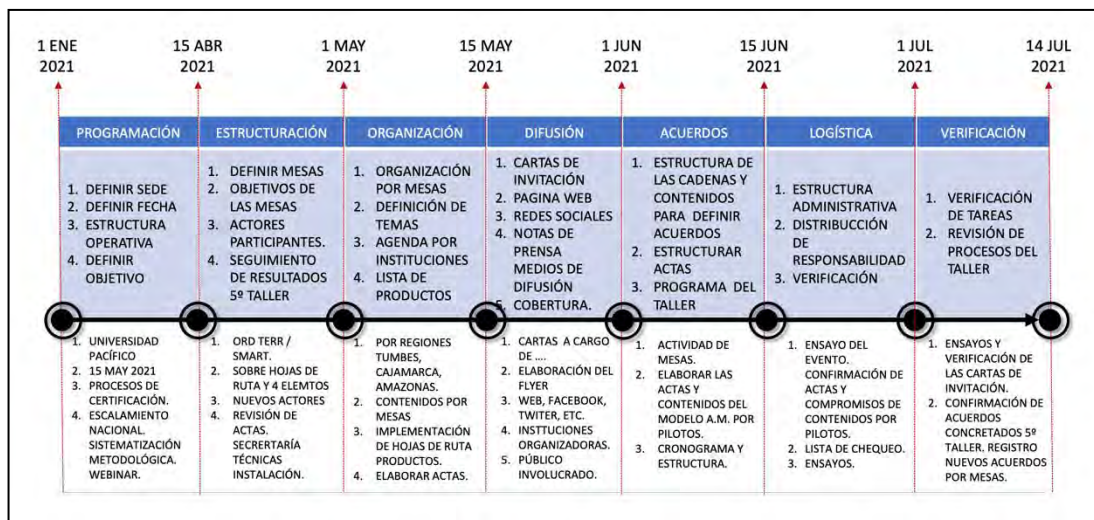
La gestión de los talleres de la Alianza Multiactor es analizada desde el programa de actividades interinstitucionales preliminares que gestiona el equipo estratégico desde las mesas de la Alianza Multiactor. Este prolongado y detallado proceso permite garantizar el éxito de los objetivos trazados.

Para efectos del análisis se presenta la organización de los talleres, tomando como base la estructura de organización que se utilizó para el Taller Bicentenario, organizado por la Universidad del Pacífico en el mes de julio 2021, en consideración a que este evento recoge las lecciones aprendidas de los eventos anteriores. Esta información organizada ha permitido establecer un marco cronológico y estructural de responsabilidades en el transcurso de los diversos talleres, incrementando actividades de diversos tipos como se registra en la Figura N° 14.

De esta forma, la anticipación organizada de actividades permite estructurar los acuerdos, garantizar la participación de los actores, establecer claridad en los compromisos y hacer énfasis en las actividades administrativas propias del evento.



Figura N° 14.  
Programa de organización del 6° Taller de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario



Nota. Diseño propio.

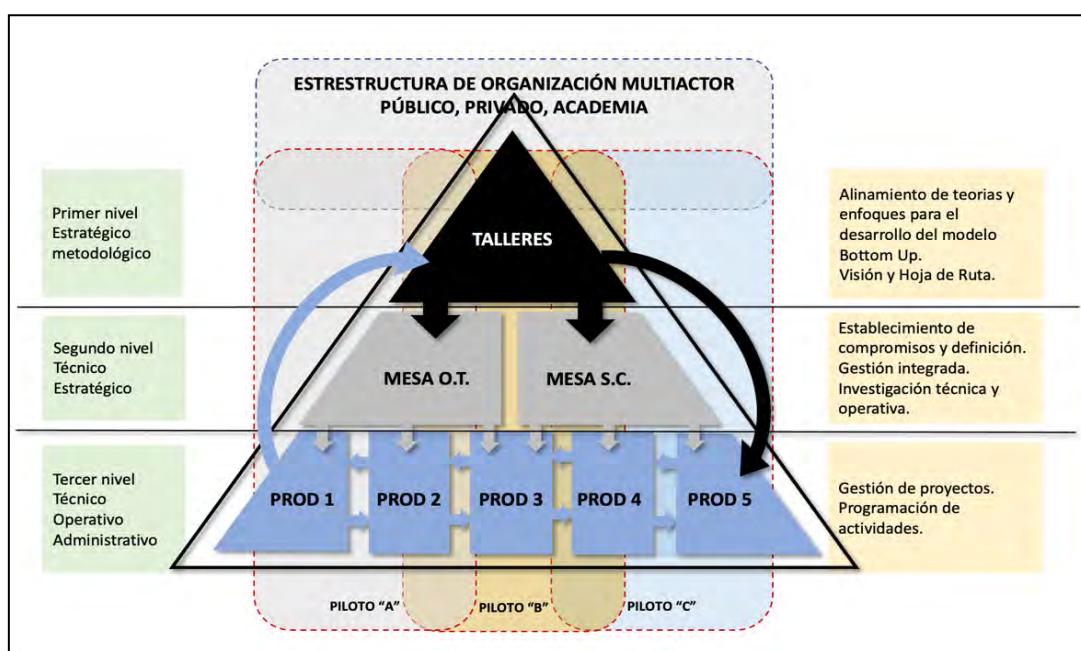
Este tipo de organización fue relevante para transformar la organización de forma presencial a eventos organizados desde plataformas virtuales sin registrarse inconvenientes, logrando los objetivos propuestos y, en particular, conseguir un mecanismo sólido de recojo de acuerdos y compromisos bien estructurados desde la gestión de coordinación preliminar de las mesas.

La relación de la organización de los talleres tiene una vinculación directa con los objetivos de la Alianza Multiactor, en consideración a que estos eventos consolidan los acuerdos y recursos para iniciar, continuar o culminar los proyectos, y establecer nuevos mecanismos metodológicos.

Los periodos de tiempo entre cada taller son espacios de gestión que permiten identificar en forma clara oportunidades y dificultades, y definir la caracterización de cada etapa en particular. El periodo entre cada taller ha variado incrementándose por la complejidad de los temas abordados y los compromisos interinstitucionales adquiridos. Así, entre los primeros talleres, los intervalos registran de 4 a 5 meses, mientras que, en los últimos, el intervalo es de aproximadamente 7 meses. Entre este periodo se organizaron las diversas actividades que consolidan los acuerdos o inician nuevos.

En ese sentido existe una estrecha relación entre los procesos de gestión estratégica, técnica y operativa-administrativa que conducen los equipos de gestión estratégica con los talleres y sus resultados para cada piloto en particular. La Figura 15 describe este relacionamiento presentado en los tres niveles mencionados, las mesas de la Alianza Multiactor y los productos resultantes para cada piloto de intervención.

Figura N° 15.  
Relacionamiento de Niveles Estratégicos del Proceso de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario



Nota. Diseño propio.

Los equipos de gestión estratégica de la Alianza Multiactor

Los equipos de gestión estratégica representan la parte mas importante de la Alianza Multiactor por la importancia de la capacidad de gestión, la preparación para enfrentar los retos, la entrega, el liderazgo, la dedicación, la capacidad disruptiva e innovadora, junto con otros atributos que responden a los principios de los Equipos de Alto Rendimiento.

Se considera como una premisa que no es posible conseguir resultados sin la integración y convicción de un grupo de personas entregadas al proceso. En ese sentido, es relevante indicar que el fortalecimiento de la Alianza Multiactor ha contado con un proceso de incorporación y selección de personas decididas al

impulso de este proceso metodológico. Por este, motivo se hace énfasis a la definición de equipo de gestión estratégica y se considera la diferenciación con otros equipos técnicos o administrativos participantes.

Figura N° 16.  
Estructura de relacionamiento de los Equipos de Alto Rendimiento o equipos de gestión estratégica de la Alianza Multiactor



Nota. Diseño propio.

La construcción y aprendizaje metodológicos de la Alianza Multiactor responden a un proceso transversal y participativo en el que no es posible identificar individualmente créditos, ni resultados; es el trabajo colaborativo e integrado, fortalecido por la confianza y comunicación, las que configuran una red de actores, en representación de instituciones que participan en la Alianza Multiactor.

Los equipos de gestión estratégica, como todo grupo humano, han transitado durante este periodo 2018-2021 por retos y desafíos. Entre los objetivos más importantes para este instrumento humano, es generar un liderazgo de equipo para poder conseguir una propuesta coherente. El comportamiento de las personas como lo menciona la teoría de grupos y Equipos de Alto Rendimiento está caracterizado por sesgos e intereses. sin embargo, en esta experiencia siempre se está buscando la legitimidad del proceso y el mantenimiento de la confianza. Estas condiciones siempre han aportado al entusiasmo y proactividad.

El equipo de gestión estratégica incorpora cuatro principios: la comunicación, la confianza, la empatía y la transparencia. Estos principios han sido incorporados en consideración al aprendizaje sobre experiencias transitadas y a los resultados que ofrece determinadas consideraciones para viabilizar el trabajo en equipo.

En la Figura N° 16 se presenta el relacionamiento del equipo de gestión estratégica (en el periodo del desarrollo de las Investigaciones I+D+i, se les denominó EAR<sup>14</sup>) con el entorno. Desde esta consideración, se observa la perspectiva *emic*, que se vincula al grupo desde su interior y el microambiente, mientras que la perspectiva *etic* ofrece la visión externa del macro ambiente.

#### La hoja de ruta de la Alianza Multiactor

La hoja de ruta que se presenta en la Figura N° 17, incorporada en las actas del 5° y 6° taller de los tres pilotos, Amazonas, Cajamarca y Tumbes, representa el componente de alineamiento de la cadena de valor, presentada como estructura de los talleres. Este instrumento contiene en la visión, una situación deseada en la que se describe: “El departamento cuenta con capacidades tecnológicas que permiten la inclusión digital y contribuyen al cierre de brechas sociales, el fortalecimiento de capacidades técnico-productivas y a la mejora de la economía local”. Establece una finalidad del proceso que, como se observa en la Figura 17, está vinculada a la cadena de valor: “Desarrollar una plataforma tecnológica multiactor escalable que permita desarrollar las capacidades del territorio para el aporte al desarrollo, gestión y gobernanza”. Incorpora un propósito desde los talleres: “Integrar desde una plataforma digital los múltiples actores que operan en el territorio desde una Hoja de Ruta”; y, finalmente, tiene un objetivo que orienta los productos, que es promover una “red, infraestructura y contenido en un sistema digital como propuesta de Territorio Digital para el Gobierno Regional o Local”.

---

<sup>14</sup> Siglas de Equipo de Alto Rendimiento

Figura N° 17.  
Hoja de Ruta de la Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario.



Nota. Plataforma Nacional de Datos Georreferenciados Geo Perú- SGTDC PCM.

### Los actores de la Alianza Multiactor

La red de actores de la Alianza Multiactor es una de las primeras acciones presentadas y objetivo del primer taller. Sobre el comportamiento y la evolución de este punto de análisis, se debe considerar que existe una natural rotación de personas, propia de las gestiones de cada institución; sin embargo, se debe considerar que los actores (personas) que en alguna oportunidad han participado del proceso, en su mayoría, mantienen un vínculo y predisposición para incorporarse desde nuevos cargos.

El tiempo transcurrido y el aprendizaje adquirido por los actores de la Alianza Multiactor, genera en la mayoría un efecto de confianza y optimismo. En contraposición, los nuevos integrantes, generalmente inician con un alto nivel de escepticismo, dudas, indiferencia y en algunos casos rechazo por la natural resistencia a un cambio de paradigma y, sobre todo, la desconfianza a compartir procesos e información con un grupo ajeno a su institución.

En la presentación plenaria del 1º Taller, se presentó el siguiente objetivo: "Crear una red de actores para implementar desde la academia un mecanismo multidisciplinario, para fortalecer el conocimiento y la coordinación multiactor, contribuyendo al desarrollo del territorio, sin superponer competencias. Desde

este espacio se propone reducir el individualismo y generar sinergias” (Bolaños y Velazco, 2021).

Como finalidad de este primer paso para la Alianza Multiactor se mencionó lo siguiente:

(...) contar con una plataforma de coordinación flexible, amplia y participativa, desde la investigación para los problemas que afronta la localidad en forma holística, fortalecer la articulación interinstitucional desde el enfoque territorial mediante la participación del sector público, privado y la academia para conseguir procesos sustentables y el desarrollo de capacidades en el marco de la Agenda 2030 y los ODS (Bolaños y Velazco, 2021).

En el proceso de maduración de la Red de Actores vinculados a la Alianza Multiactor ha sido de gran importancia la definición de los roles y competencias. Como se ha analizado en diversas partes de esta investigación, el nivel de empoderamiento y la rectoría de las instituciones debe ser claramente por ellos; en ese sentido, es parte fundamental del proceso esclarecer este rol y definir los vínculos que generaran los nuevos procesos entre actores de diferentes características.

#### Las Mesas de la Alianza Multiactor

Las mesas materializan el espacio de gestión en donde los equipos de gestión estratégica convocan a los especialistas y representantes de las instituciones. Aquí, es donde se organiza el proceso administrativo y operativo de los productos. En la actualidad, existe dos mesas de articulación de la Alianza Multiactor, la página web Procesos de la Alianza Multiactor para el Bicentenario<sup>15</sup> GEO PERÚ - SGTD PCM las presenta de la siguiente forma:

Desde el enfoque interdisciplinario, el aporte de los actores se propone, estructura, organiza y monitorea en dos mesas de trabajo complementarias para la planificación de la política y objetivos de una

---

<sup>15</sup> <https://www.geoperu.gob.pe/alianza-multiactor/>

visión SMART que recoge el enfoque territorial y el planeamiento estratégico (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Cada mesa de trabajo cuenta con sus propios equipos de trabajo, objetivos, proyectos y actividades vinculadas a la hoja de ruta y los ODS.

Para la Mesa de Ordenamiento Territorial describe lo siguiente: “Propone mejoras en el proceso de ordenamiento territorial y establece instancias que posibiliten la interacción de los distintos actores involucrados, promoviendo su participación en el proceso de planificación” (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021). Para la Mesa de Conectividad Digital y SMART la describe así: “Persigue el uso eficiente de la tecnología para la mejora de la calidad de vida de la población, manteniendo los principios de sostenibilidad y pertinencia. Está subdividida en infraestructura y contenidos para la implementación de un modelo SMART” (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021).

Los Instrumentos Estratégicos de la Alianza Multiactor

El esquema de los Instrumentos Estratégicos de los Territorios SMART de la Figura N° 18 presentan la lógica descrita en este proceso de investigación, ya que refiere dos componentes relevantes, en el Campo 1, la planificación estratégica, en donde se incluyen los Instrumentos de Ordenamiento Territorial que, actualmente, se vienen trabajando para los pilotos y son resultado de la investigación preliminar de la Mesa de Ordenamiento Territorial; y, en el Campo 3, la gestión estratégica, que incorpora a la Plataforma Geo Perú, los Laboratorios SMART (por desarrollar) y la Alianza Multiactor como instrumentos de este campo. Incluye en el Campo 2, los recursos; y, en el Campo 4, la evaluación, desde la certificación de las Normas ISO 18091 e ISO 37120.

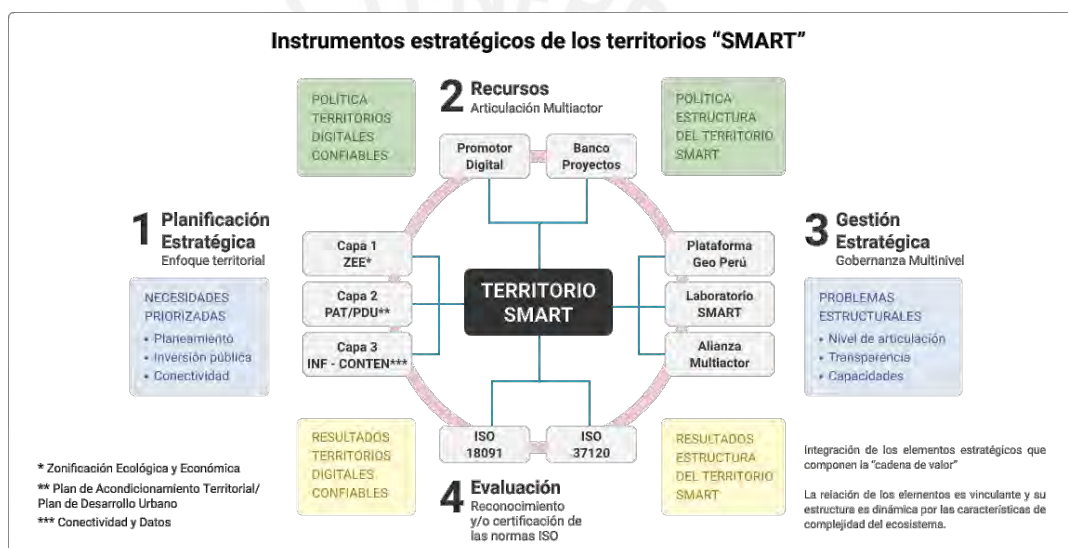
Este esquema presenta en el Campo 1, el enfoque territorial como línea metodológica; en el Campo 2, la articulación multiactor estrategia de articulación de los recursos; en el Campo 3, la gobernanza multinivel como principio orientador; y, en el Campo 4, las Normas ISO como un proceso de certificación y reconocimiento. En esta misma figura se presenta la vinculación con la política pública y los resultados del proceso.

Las actas, los acuerdos y los informes del proceso de la Alianza Multiactor

Las actas y acuerdos recogidos, desde los talleres, representan el punto de partida para iniciar las coordinaciones interinstitucionales, ya sea para implementar investigaciones o para aplicar la inversión. En su mayor parte, recogen una característica multiactor y organizados en informes de talleres, actas de acuerdo, informes de investigación (I+D+i) y convenios.

Figura N° 18.

*Instrumentos estratégicos de los Territorios SMART- Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario.*



*Nota.* Plataforma Nacional de Datos Georreferenciados Geo Perú- SGTD PCM.

#### 4.4.3 Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor

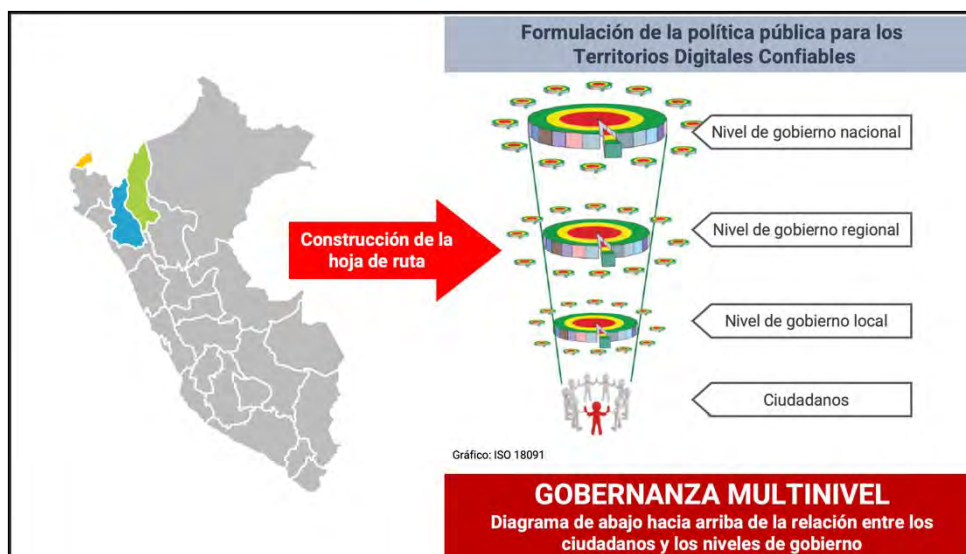
Las normas ISO 18091, como sistemas de gestión de calidad que ofrece directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, adaptándola para un gobierno local, representa una estructura sólida para la evaluar las operaciones, los procesos y los resultados alcanzados por estas instituciones públicas en su gestión para el territorio. Su perspectiva se centra en la mejora de las estructuras administrativas para brindar servicios y productos de calidad a los ciudadanos.

La adopción de este estándar internacional por parte de la SGTD PCM tiene por objetivo de conseguir gobiernos locales confiables en el marco de los territorios digitales. El Dr. Carlos Gadsden de FIDEGOC menciona que un principio que



adopta este proceso “es ayudar a hacer políticamente viable lo que es técnicamente indispensable en los gobiernos regionales y locales”<sup>16</sup>. (GEO PERÚ - SGTD PCM, 2021)

Figura N° 19.  
*Presentación de la estructura de articulación multinivel para la Plataforma de Territorios Digitales Confiables*



Nota. Arq. D. Chumpitaz, Plataforma de Territorios Digitales Confiables - SGTD PCM.

Esta Norma presenta, en su proceso de implementación, un pre diagnóstico, en el que evalúa 34 indicadores, vinculados a los 17 ODS y a la Agenda 2030. Contiene el mapa más amplio a nivel mundial de políticas públicas necesarias para este fin. Sus indicadores se distribuyen en cuatro ejes:

- El eje de desarrollo institucional para un buen gobierno con 10 indicadores
- El eje de desarrollo económico sostenible con 8 indicadores
- El eje desarrollo social incluyente con 12 indicadores
- El eje desarrollo ambiental sostenible con 9 indicadores

Según el Arq. Donny Chumpitaz, en el video 8 del anexo 7, del primer día del 6° taller, la Plataforma de Territorios Digitales Confiables desarrollada por la SGTD

<sup>16</sup> En presentación de la Norma ISO 18091 en el Taller Bicentenario, Plataforma Virtual, Universidad Pacífico.

PCM, vincula el monitoreo de políticas del territorio con estos indicadores desde 147 subindicadores. La Plataforma de Territorios Digitales Confiables (2021) es un tablero de control que permite alinear los indicadores a los ODS. De esta forma, impulsa una relación de confianza entre las autoridades y los ciudadanos. También, define una gobernanza multinivel para la construcción de la hoja de ruta en los territorios.

Asimismo, indica que el Territorio Digital Confiable se sostiene en el reglamento de la Ley de Gobierno Digital, en el marco de la Gobernanza de Datos y en el Decreto de Urgencia, que permite la creación del Sistema Nacional de Transformación Digital. En este contexto, este instrumento proporciona una visión estratégica y holística, compartida por los actores que interactúan en el principio de transversalidad para impulsar los procesos de transformación digital en el territorio.

La Figura N° 19 presenta una estructura de articulación multinivel, que relaciona los indicadores de la Norma ISO 18091. En esta imagen incorpora la hoja de ruta, el enfoque Bottom Up (de abajo hacia arriba), los niveles del enfoque territorial y la gobernanza multinivel.

Este resultado configura el proceso de evaluación del modelo. Sobre el monitoreo la gestión permanente de los equipos de gestión estratégica y su relación con las mesas de la Alianza Multiactor ofrecen un espacio permanente de monitoreo que se evidencia desde los resultados que han sido expuestos en los análisis presentados en los párrafos anteriores.

Vinculando el escalamiento del proceso a la implementación de la Norma ISO en los pilotos de la Alianza Multiactor, el 6° taller presenta la certificación de los tres Gobiernos Regionales involucrados (Amazonas, Cajamarca y Tumbes). La certificación ISO 18091, en el reconocimiento Bronce, es un proceso progresivo por lo que este no representa un resultado final. Expresa acciones de adecuación de las políticas existentes desde un nivel evaluado por el Consejo Mundial de la Calidad. En ese sentido, este alcance resulta en el compromiso, involucramiento y esfuerzo de los gobiernos regionales de un proceso de mejora

conducido por estándares internacionales. La Figura N° 20 presenta los certificados a nivel Bronce de esta Norma para los tres gobiernos regionales.

Figura N° 20.

*Reconocimiento en Gobierno Regional Confiable, nivel Bronce. ODS – ISO 18091*



Nota. Arq. D. Chumpitaz, SGTD PCM, 2021.

Describiendo el proceso de escalamiento y socialización de la Alianza Multiactor para el Bicentenario, como parte de la evidencia, se amplía y fortalece el análisis sobre los resultados que los instrumentos que facilitan la gestión del modelo. En ese sentido, se enumeran los eventos, actividades o espacios de formalización en los que ha participado esta iniciativa:

1. Foro Virtual Educa Perú 2019, Presentación de Francisco Bolaños Chavarri, Plan Binacional Perú – Ecuador (Video 2, Anexo 7, Plan Binacional, 2020)
2. Incorporación en el Catálogo de Oferta Peruana de la Cooperación Técnica Internacional 2019 (APCI. 2019)
3. Webinar Universidad ESAN. (Video 7, Anexo 7, U. ESAN, 2020)
4. Participación como experiencia del modelo de Alianzas Multiactor al Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS), para ser incluidas en el cuadernillo de Documentos de

Trabajo de experiencias de Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular: sistematización de marcos normativos y experiencias en Iberoamérica (PIFCSS, 2021).

5. Foro Fluvial Amazónico por el Bicentenario de la Marina de Guerra del Perú. Presentación de la Alianza Multiactor para el Bicentenario (Video 12, Anexo 7, Marina de Guerra del Perú, 2021)
6. Foro Internacional de Educación Superior “Universidad 2030” – Bloque 4 “Universidad del Futuro”. Virtual Educa-Jalisco 2021. Presentación de la Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario (Bolaños y Velazco, 2021).

Mediante el presente análisis, han sido identificados, analizados y sistematizados los mecanismos que son aplicados a la gestión de la Alianza Multiactor. Aquí, se resalta la construcción de una hoja de ruta, alineada a la cadena de valor y a la visión. La sistematización de los talleres, desde los que se recoge una estructura que genera acuerdos, actas y convenios, define un proceso que proporciona compromisos interinstitucionales, según evoluciona la capacidad de construcción de la Alianza Multiactor. Estos compromisos son gestionados en las mesas a través de los equipos de gestión estratégica. A todos estos mecanismos se les ha denominado factores facilitadores.

Cabe indicar, en esta parte final del proceso del análisis, que se evidencia y, por consiguiente, resalta, la capacidad de liderazgo implementada para promover resultados disruptivos que han permitido generar estructuras que se encuentran en proceso de formalización y empoderamiento por parte de las entidades públicas competentes. Sin esta capacidad no se hubiese conseguido los resultados presentados en este análisis.

En este sentido, los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor, no solo demuestran el proceso en sí mismo, sino más bien, la importancia de generar mecanismos acordes a cada realidad con una base metodológica, que además de fortalecer la organización y los conocimientos de los actores claves vinculados a la Alianza Multiactor, se han empoderado afianzando el liderazgo que por competencia le corresponde a cada actor.

Para finalizar este espacio de análisis, es necesario incidir en la importancia del liderazgo, evidenciado desde los diferentes niveles, perspectivas, espacios y tiempos presentados.

En la interpretación del liderazgo multinivel, se puntualiza la conducción de la SGTD PCM por parte de un equipo bien estructurado para incorporar las experiencias y el proceso en marcha, sin que este registre una paralización, sino más bien un empoderamiento, alineamientos a sus objetivos institucionales y un fuerte apalancamiento. Este desenlace define la característica del liderazgo ejercido desde esta institución. Sumado a esto, por parte de la autoridad local, el empoderamiento de las mesas de trabajo, el respaldo y conducción de los procesos hacia el interior de la estructura municipal y hacia la propia población representada expresan un adecuado liderazgo político que fortalece la gobernanza.

Los diferentes momentos transitados por talleres denotan diferentes tipos de liderazgo como lo plantea Clifton y Harter (2020), en los que los equipos han conducido procesos innovadores y disruptivos, y posteriormente han gestionado procesos operativos y administrativos. Estos primeros momentos de emprendimiento, en el que la creatividad es el insumo, de por sí recaen en una cuota de responsabilidad y claridad para impulsar el desarrollo y alcanzar los objetivos. En segunda instancia, la capacidad para impulsar la eficiencia de los procesos administrativos implica ejercer un liderazgo transversal y colaborativo. Desde las diferentes perspectivas, no se puede dejar de lado el liderazgo representado por la academia, quienes han impulsado, desde sus instalaciones, un espacio de coordinación, articulación y emprendimiento.

Con todo ello, se debe entender la complejidad de este proceso estratégico. D'Alessio (2008) señala que recoge en su tránsito de maduración, el desarrollo de capacidades colectivas estructuradas que son producto de una adecuada condición de liderazgo por parte de múltiples actores, integrados desde una base conceptual y objetivos compartidos. Este análisis, desde la perspectiva de los equipos que desarrolla Katzenbach y Douglas (1996), permite definir y

sistematizar la participación, relevancia y forma en que el equipo de gestión estratégica interviene con una participación diferencial ineludible.



## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El enfoque de las Alianzas Multiactor ofrece un espacio muy amplio de aplicación y representa una fuente de oportunidades para la articulación de múltiples actores en el territorio desde una perspectiva de aplicación estratégica.

El modelo escalable de Alianza Multiactor para la provincia de Condorcanqui es un proyecto disruptivo al haberse incorporado nuevos procesos que caracterizan la articulación y la gestión estratégica. En forma general, este modelo establece una estructura de procesos que se implementaron desde las investigaciones y la experimentación conducida por los talleres y las mesas de trabajo. El resultado disruptivo, permitió mejorar la gestión de los recursos de los proyectos a cargo de la Alianza Multiactor adaptándose a las condiciones y necesidades locales.

En el análisis del modelo se recogen principios teórico prácticos del planeamiento, de las Alianzas Multiactor, del liderazgo, del pensamiento crítico, de teoría del cambio y del enfoque territorial, entre otros, que son componentes del proceso. En ese sentido, se demuestra la integración transversal de la teoría, que ha sido fundamentada en un sentido amplio, flexible y estratégico de marco de aplicación, tal como se planteó en el diseño de la investigación en el subpárrafo 3.2., (Cuadro N° 3, p.69).

#### **5.1 DE LA PARTICIPACIÓN ARTICULADA MULTINIVEL Y MULTIACTOR**

Se ha demostrado los diferentes tipos de participación de los actores en la Alianza Multiactor. Esta diferencia responde a las características e intereses que cada organización tiene por rol o competencia. Por intermedio del análisis se ha sistematizado la estructura, en la que se define con claridad el rol de una entidad pública rectora y la importancia de liderar el proceso por parte de la autoridad local, lo que garantiza su sostenibilidad. Estos elementos del análisis resultan en principios rectores del proceso estratégico, sin los cuales se pierde legitimidad.

Se ha definido la participación especializada de otras instituciones como la academia y las organizaciones privadas, que a través de su involucramiento ofrecen un rol complementario de gran valor para la generación de capacidades en el proceso estratégico.

También, se ha definido la importancia de la conducción y participación de la SGTD PCM, desde el nivel estratégico superior, que conduce la visión estratégica de la hoja de ruta para los Territorios Digitales Confiables y el proceso de escalamiento a otros territorios. La orientación que en adelante se plantee dependerá necesariamente de la visión y del uso estratégico que esta entidad pública estime para los territorios que son los actuales pilotos de aplicación de la Alianza Multiactor.

El análisis ha demostrado que la conducción de la Red de Actores de la Alianza Multiactor es un proceso complejo y evolutivo, en el que los resultados que se alcanzan con el tiempo fortalecen su posicionamiento, escalamiento y ampliación de involucrados. Por esta razón, es un proceso dinámico del que cada etapa presenta nuevos retos, necesidades y oportunidades que deben ser claramente identificadas y atendidas por los equipos en cada momento.

El análisis y la sistematización presentan el incremento de la gobernanza multinivel adquirido, fortaleciéndose la comunicación, el trabajo transversal del estado en sus diferentes niveles, pero sobre todo una estructura de planificación que permite un nuevo lenguaje para que las autoridades construyan políticas sólidas desde esta plataforma estratégica.

## **5.2 DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS TALLERES MEDIANTE LOS PROCESOS DE LA ALIANZA MULTIACTOR**

La presente investigación ha analizado los resultados alcanzados en los talleres, definiéndolos como un proceso estratégico disruptivo multiactor, en el que existen dos componentes, la planificación y la gestión estratégica. Sus instrumentos han sido sistematizados desde la forma de aplicación y el momento utilizado. La sistematización define una compleja y bien definida organización.



El análisis concluye que la Investigación y Desarrollo (I+D+i) aplicado, ha generado el respaldo para los procesos innovadores y las propias inversiones realizadas en los proyectos en marcha. Estos resultados forman parte de la sistematización.

La academia como actor es un impulsor de procesos disruptivos, y de Investigación y Desarrollo (I+D+i), lo que es considerado como uno de los resultados de gran interés para cualquier proceso de mejora en el territorio. Desde esta precisión, su participación adquiere relevancia en la diferenciación objetiva que plantea la Alianza Multiactor respecto al involucramiento de la Academia y de las capacidades que ofrece actualmente y puede desarrollar en adelante.

Como resultado del proceso implementado, la provincia cuenta con una estructura de planificación estratégica, basada en una hoja de ruta que es respaldada por el Estado en general. Este alcance genera los mecanismos para garantizar la gestión de los procesos de mediano y largo plazo, y fundamenta la perspectiva política local presentada por el alcalde provincial para el territorio.

Se ha analizado y sistematizado el proceso de la Alianza Multiactor para los Territorios Digitales Confiables, el cual ha validado desde los talleres, definiéndose una secuencia de actividades que caracteriza el proceso estratégico en las siguientes etapas: la identificación de actores; la identificación, apertura y fortalecimiento de la cadena de valor; el escalamiento; y la evaluación.

La estructura multinivel sistematizada define las características de participación en el proceso estratégico para cada producto administrado por las mesas especializadas, dándole legitimidad a las decisiones tomadas y a las propias acciones.

El proceso estratégico se sostiene en bases teóricas que han sido el insumo preliminar. Este proceso ha buscado la caracterización de esas líneas conceptuales y la integración entre ellas mismas. En base a este resultado, se ha adaptado el método a la realidad del territorio.

### **5.3 DE LOS MECANISMOS QUE HAN FACILITADO EL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN DE LA ALIANZA MULTIACTOR**

Se han analizado y sistematizado los instrumentos estratégicos que han permitido fortalecer la gestión desde una perspectiva estratégica.

Así mismo, con la investigación, se demuestra que los resultados analizados y sistematizados responden a una estructura estratégica de actores e instrumentos, que cumplen una función sobre los objetivos. Por consiguiente, el proceso es fuente permanente de nuevas incorporaciones estratégicas que garanticen su eficiencia.

El análisis resalta el valor diferencial del liderazgo en todo este proceso estratégico, esta disciplina demuestra la capacidad crítica, creativa, transformadora y generadora de valor incorporado. Por ello, se ha demostrado que el proceso de gestión estratégica es conducido por equipos que han podido crear, sostener y madurar un largo proceso transversal de tres años, mediante el cual se ha logrado alinear actividades y productos desde una hoja de ruta y una visión para el territorio, integrando el sistema público de planificación y gestión.

El proceso de escalamiento demuestra la confianza adquirida y su validez para amplios espacios de aplicación en otras regiones para atender procesos de planificación del territorio, inversión en infraestructura, servicios públicos, gestión de riesgo de desastres, etc. Sin embargo, desde los argumentos presentados en estas mismas conclusiones, aún faltan elementos que deben ser generados en adelante, para fortalecer el modelo por su condición dinámica y adaptativa. En ese sentido, la sistematización ofrece un mecanismo de formalización de los procesos adquiridos por la Alianza Multiactor para ser escalada a nuevos pilotos o proyectos, así como para identificar necesidades que son parte de la transición y madurez del modelo, como proceso estratégico.

El análisis y la sistematización representan una fuente confiable para el desarrollo de capacidades y una referencia a los principios del enfoque de las Alianzas Multiactor para el país. Los resultados han sido presentados en

diversos espacios nacionales e internacionales, este espacio respalda con la solidez, los alcances del proceso que son promovidos por los propios actores.

Desde el entendimiento de la réplica de la experiencia sistematizada, se puede escalar el modelo de articulación de la Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui a otras regiones y provincias del ámbito nacional, siempre y cuando se cuenten con las características, capacidades y compromiso expuestos en la sistematización como requisito de implementación.

En consideración al enfoque de la gerencia social, el desarrollo del territorio plantea la implementación y conducción de procesos que proporcionen mejores niveles de productividad, calidad y eficiencia. El liderazgo de este proceso demanda mecanismos y estructuras que puedan adecuarse a la variabilidad de los escenarios sociales desde una perspectiva estratégica compartida, que ofrece con amplitud de detalle el modelo de la Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui.

#### 5.4 RECOMENDACIONES

Conforme se definan nuevas actividades que sean complementarias para el piloto de la provincia de Condorcanqui y las otras regiones involucradas, se debe ampliar la red de actores incorporados a la Alianza Multiactor. Esto permitirá cubrir otras actividades dentro del proceso estratégico.

En consideración al escalamiento de la Alianza Multiactor a otros territorios y a la ampliación de la red de actores, se debe generar mayores capacidades que den sostenibilidad a la Alianza Multiactor en otras dimensiones. Para este fin, se debe formalizar los procesos e identificar los recursos y las entidades que respalden las actividades relevantes que impulsan el inicio de la cadena de valor. Este primer paso corresponde al proceso de la planificación del territorio.

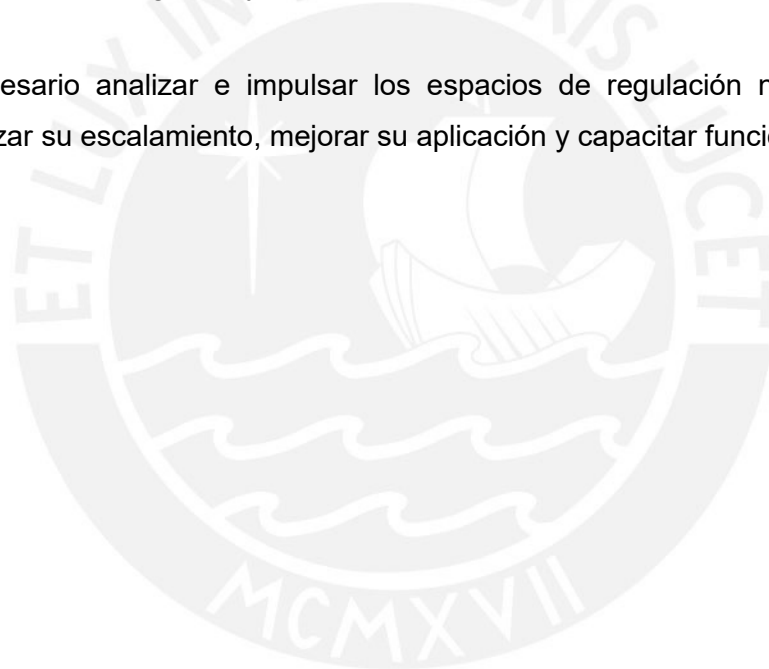
Desde la consideración de proceso dinámico, siempre existirán múltiples oportunidades de mejora, por lo que se debe mantener la vinculación y ampliar la participación de la academia. Así mismo, se debe generar mayores espacios de investigación y aplicación que puedan aportar al modelo, aspecto que se recoge

con énfasis desde el sentido mejora permanente que promulga la gerencia social.

Asimismo, se deben fortalecer los equipos de gestión estratégica en los pilotos aperturados, generando espacios de capacitación de diferentes características como mesas de debate, foros, observatorios, videos instructivos y capacitaciones cortas.

Se debe considerar la vinculación de la Cooperación Técnica Internacional, como actor vinculado. Este mecanismo puede ofrecer una gran oportunidad para ampliar la cobertura de la Alianza Multiactor en otros territorios, impulsar nuevos espacios de investigación y fortalecer la flexibilidad del proceso.

Es necesario analizar e impulsar los espacios de regulación normativa para garantizar su escalamiento, mejorar su aplicación y capacitar funcionarios.



## **CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA**

Este capítulo, en base a los hallazgos, la evidencia sistematizada y los aportes de las entrevistas, presenta las propuestas de mejora necesarias para que el proceso de articulación consiga una condición apropiada de sostenibilidad y escalamiento. Las oportunidades y propuestas que se presentan fueron recogidas de integrantes de la investigación entrevistados, por lo que este contenido cuenta con un componente de respaldo y marco de viabilidad.

En forma de síntesis se propone consolidar la formalización del proceso de Alianza Multiactor desde esta experiencia metodológica, aspecto que deberá ser sustentado desde la respectiva sistematización como un proceso posterior.

El desarrollo de capacidades acompañará la aplicación en espacios y campos diversos. La necesidad de ampliar la red es parte de parte de las propuestas de mejora.

### **6.1 FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE ARTICULACIÓN EN LA ESTRUCTURA PÚBLICA**

El avance de los diversos niveles de certificación de la Norma ISO 18091 va a demandar una mayor capacidad de articulación. Esto define la proyección que, en el mediano plazo, tendría la Alianza Multiactor, si es que esta se contempla como estructura de planificación integrada y gestión estratégica de actores para conseguir los objetivos que propone este proceso.

Si bien es cierto existe un proceso de formalización de este desarrollo por parte de la SGTD PCM, la estructura presupuestal necesaria y la definición de los roles de los actores deben ser, en adelante, establecidas con mayor claridad. Esto implicará implementar un sistema de gestión multinivel del territorio en el que participan múltiples actores con una definición de sus roles y estructuras de relacionamiento, que sean adecuadamente representados por personas capacitadas y acreditadas en los mecanismos presentados en esta sistematización.

La asignación de recursos de diversos actores es una condición que debe ser evaluada para permitir mayor apertura a la participación de diversas formas de integración.

El proceso transitado es una base preliminar que, posiblemente, apertura espacios para otras modalidades que se puedan incorporar, las mismas que, por el momento, no han sido probadas. En este caso, es importante referir que la opción de asociar Obras por Impuestos y la Cooperación Técnica Internacional pueden ser de gran apoyo para conseguir resultados integrados desde nuevas perspectivas.

La Plataforma GEOPERÚ puede ofrecer un mecanismo de monitoreo y evaluación de la complementariedad de la inversión de múltiples actores que operan desde el territorio y que pueden desarrollar espacios de coordinación o utilizar los existentes en las propias mesas de la Alianza Multiactor.

Desde lo planteado se considera como proceso de mejora lo siguiente:

- Ampliar la cobertura de GEOPERÚ como instrumento estratégico para monitorear múltiples inversiones del territorio con la finalidad de involucrar a los actores en mesas de trabajo.
- Identificar los mecanismos que permitan formalizar los procesos de la Alianza Multiactor en la política pública y evaluar las posibilidades de contar con un mecanismo presupuestal que respalde el proceso.

## 6.2 DESARROLLO DE CAPACIDADES Y PARTICIPACIÓN DE LA ACADEMIA

El desarrollo de capacidades aún constituye un reto ambicioso, inclusive para los propios equipos de la Alianza Multiactor. Este es un proceso que nunca dejará de ser satisfecho. El avance de la tecnología, la complejidad de la gestión, las nuevas amenazas y las necesidades presentadas en los territorios influenciadas por nuevos riesgos y tendencias mundiales siempre representarán la exigente dinámica que enfrentará este proceso de gestión estratégica y adaptativa.

Este proceso debe ser acompañado por quien, en un ecosistema, tiene como función generar conocimiento y capacidades de investigación en una sociedad. Desde la gestión del conocimiento y la conducción de una comunidad de investigación, la academia tiene un gran espacio aún por desarrollar. Para este fin, se requiere una mayor vinculación con su entorno y acrecentar su compromiso, identificando con claridad los objetivos que deriven en acciones vinculantes al proceso de desarrollo.

Las últimas décadas han demostrado la necesidad de recoger del propio territorio los conocimientos, las propias expectativas y las necesidades de mejora generadas por su población. (Bolaños y Velazco, 2021)

Asimismo, para el campo de la academia, la dinámica actual exige que las Instituciones Educativas Superiores destaquen en su ámbito en su ámbito local, nacional (Bolaños y Velazco, 2021); y que estén permanentemente interconectadas con sus pares sus pares internacionales, lo que hace indispensable el relacionamiento con el entorno internacional a partir de encuentros, foros, congresos, proyectos de investigación compartidos, etc. Esto representa un trabajo en redes. (Velazco, 2014)

La participación en Virtual Educa<sup>17</sup> presenta una línea de intervención prometedora, con una amplia mirada prospectiva alineada con los esfuerzos de otros países de la región con las mismas brechas por resolver, ofreciendo una plataforma de debate y cooperación. Este espacio genera una oportunidad para la investigación en el desarrollo de capacidades desde el conocimiento y participación local que puede incorporar a una red mas amplia de actores en la que la misma localidad pueda interactuar y descubrir nuevas formas de generación de conocimiento para resolver problemas.

Siendo Virtual Educa una plataforma de un modelo de referencias de impacto mundial, que involucra cerca de 40 países es un espacio en el que se debe priorizar la participación de los actores.

---

<sup>17</sup> Virtual Educa (2001), organización que impulsar la innovación en educación para la transformación social y el desarrollo sostenible, en América Latina y el Caribe. La institución signataria es la Organización de los Estados Americanos (OEA).

La realización de un próximo taller, tal como está previsto, debe plantear con gran compromiso la definición del rol de la academia, más aún sobre los resultados evidenciados en esta sistematización. La participación de la academia ha sido y será, en adelante, una cuota diferencial y relevante para impulsar cualquier tipo de mejora, sea en el territorio o en cualquier otro espacio en la que esta decida involucrarse.

En ese sentido, se plantean dos propuestas: desarrollar como tema central del siguiente taller (7º Taller) el desarrollo de capacidades; y, fortalecer la participación e involucramiento del proceso con la RED RECLA<sup>18</sup> y la Plataforma Virtual Educa.

### 6.3 PARTICIPACIÓN DE ACTORES PRIVADOS Y FONDOS DE COOPERACIÓN

En la XXXVI del foro de cooperantes, realizado el 12 de diciembre de 2019, el Ministerio de Relaciones Exteriores, en su calidad de rector del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, planteó una nueva dinámica que permite promover el diálogo, intercambiar información y mejorar la coordinación entre los actores de la Cooperación Técnica Internacional. Esta iniciativa tuvo como objetivo mejorar la gestión por resultados, conocer la sostenibilidad y la complementariedad de los resultados. Un tema tratado fue la Cooperación Sur Sur<sup>19</sup>, que desarrolla el Perú en su calidad de oferente de la Cooperación Técnica Internacional. Para este fin se implementaron 9 mesas de diálogo.

Los temas abordados se centraron en la gestión de resultados para la reducción de las brechas estructurales sociales, económicas y digitales, que forman parte del desarrollo multidimensional del país, y la condición del Perú como receptor y

---

<sup>18</sup> Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, es una red de cooperación universitaria entre sus asociados, con otras redes y organizaciones del sector de la educación superior.

<sup>19</sup> Cooperación Sur-Sur es una manifestación de solidaridad entre pueblos y países del Sur que contribuye al bienestar de las poblaciones, y el logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.



oferente de Cooperación Internacional que se desarrolla mediante la Cooperación Sur Sur.

El proyecto piloto de la Alianza Multiactor de esta investigación se encuentra incorporado en la Oferta de Cooperación Técnica Internacional (APCI, 2019). Este primer paso permite ofrecer los resultados en la Cooperación Sur-Sur como experiencia peruana y ayuda a generar un mecanismo de intercambio de información sobre este proceso. En este mismo espacio, como parte del trabajo de sistematización realizado por el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, el piloto de la provincia de Condorcanqui de la presente investigación, fue incorporado como modelo de análisis en el documento titulado “Alianzas multiactor en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular: sistematización de marcos normativos y experiencias en Iberoamérica, Serie Documentos de Trabajo”. (PIFCSS, 2021)

Estos avances permiten ir creando una red de actores que promuevan un sistema en el marco de las Alianzas Multiactor para compartir experiencias y múltiples oportunidades de cooperación y participación utilizando el mecanismo de Cooperación Sur Sur.

## BIBLIOGRAFÍA

### Publicaciones

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC). (2020). *Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible de Colombia*.

<https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/estrategia%20multiactor.pdf>

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (2017). *Las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible. Marco Conceptual*.

<http://portal.apci.gob.pe/Novedades/Marco%20Conceptual%20Alianzas%20Multiactor31032017.pdf>

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (2019). *Catálogo de Oferta Peruana de Cooperación Técnica Internacional – 2019*.

<http://portal.apci.gob.pe/gestion/Attach/catalogo-de-oferta-peruana-de-cooperacion-tecnica-internacional-2019-2.pdf>

Arisi, D., Cortés, A., & Morales U. (2020). *Conocimiento para Resultados (K4R): Soluciones sencillas para grandes reformas institucionales*. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/es/conocimiento-para-resultados-k4r-soluciones-sencillas-para-grandes-reformas-institucionales>

Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías, y buenas prácticas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México.

[https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)

Báez y Pérez de Tudela, J.(2014). *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid*

[Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid\*  
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/29615/1/T35974.pdf>

Berrios, R. (2020)

*Crecimiento sin Desarrollo. Un estudio comparado de Perú, Chile y Corea del Sur.* Instituto de Estudios Peruanos.

Blackwell, A. (2016). *Si la guerra contra las drogas llega a su fin... ¿Qué sigue?: seguridad sin respuestas fáciles: un análisis de la situación de inseguridad en América Latina y el Caribe.* Instituto Nacional de Ciencias Penales.

[http://www.cnpj.gob.mx/temas\\_interes/Temas%20de%20Inter/Si%20la%20guerra%20contra%20las%20drogas%20llega%20a%20su%20fin%20-%20INACIPE.pdf](http://www.cnpj.gob.mx/temas_interes/Temas%20de%20Inter/Si%20la%20guerra%20contra%20las%20drogas%20llega%20a%20su%20fin%20-%20INACIPE.pdf)

Bolaños, F. & Velazco A. (2021). Presentación de la Alianza Multiactor para el Bicentenario en el Foro Internacional Virtual Educa - Jalisco 2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=pRGU5Gn-HM8&t=5566s>

Bolaños, F. & Ramírez, A. (2020). Cuaderno de trabajo: Articulación de actores múltiples para seguridad y desarrollo de comunidades rurales de la Amazonía peruana". *Centro de Altos Estudios Nacionales*, (8).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1415334/REVISTA%2008%20CAEN.pdf.pdf>

Cavallo, E., & Powell, A.. (2021)

*Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021.* Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2021-Oportunidades-para-un-mayor-crecimiento-sostenible-tras-la-pandemia.pdf>

Clifton, J. & Harter, J. (2020). *El líder: Descubre tus fortalezas.* Gallup Inc. Editorial Reverté, S.A.

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. (2006). *Innovación disruptiva para el cambio social*. Harvard Business School Publishing Corporation.

<https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change?language=es>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum – Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú. Pearson Educación de México S.A.

Dou, H., Clerc, P. & Juillet, A. (2020). Changing Priorities for Strategic Planning from National to Territorial Levels. *Foresight and STI Governance*, 14(3), pp. 88–99.

<https://foresight-journal.hse.ru/data/2020/10/01/1584487941/7-Dou-88-99.pdf>

Elizalde, A. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. CEPAL.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequence=1)

Fernández, J., Fernández, M. & Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977_es.pdf)

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1994). *Etnografía Métodos de Investigación*. Paidós.

<https://1library.co/document/8yd853eq-etnografia-metodos-investigacion-martyn-hamme-paul-at.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL e Interamericana Editores

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Katzenbach, J., & Douglas S. (1996). *Sabiduría de los equipos, el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Larra, F. (2017). *Guía práctica. Alianzas multisectoriales para solucionar problemas sociales: Aprendizajes de la alianza NEO para el empleo juvenil*.

FOMIN-BID.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-multisectoriales-para-solucionar-problemas-sociales-Aprendizajes-de-la-alianza-NEO-para-el-empleo-juvenil.pdf>

Longo, M., & Benvenga, L. (2021). Dos enfoques para el análisis sociológico de la vida cotidiana. Interaccionismo simbólico y etnometodología, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

<https://www.eumed.net/uploads/articulos/2505f8e0ebc80d53151699e88c6eb65a.pdf>

Mataix, C. (2019). *¿Qué busca exactamente el ODS 17?*. Módulo 1. Alianzas: un vehículo para lograr el desarrollo sostenible.

<https://cursos.iadb.org/es/indes/alianzas-un-vehículo-para-lograr-el-desarrollo-sostenible>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF). (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*.

[https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Mondelo, E., & Siles, R. (2019). *Gestión de Proyectos de Desarrollo. Guía metodológica PM4R*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).

[https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf)

Morales, F., & Jiménez, F. (2018). *Fundamentos del enfoque territorial: actores, dimensiones, escalas espaciales y sus niveles*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

<http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Enfoque%20territorial.pdf>

Naser, A. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación. Una guía para su implementación*. CEPAL y Cooperación Española

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47018/S2100258\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47018/S2100258_es.pdf)

Pastrana, E., & Stopfer, N. (2020). *Gobernanza multinivel de la Amazonia*. Fundación Konrad Adenauer.

<https://www.kas.de/documents/273477/11482518/Gobernanza+Multinivel+de+la+Amazonia.pdf/58d120e4-07da-211a-d1dc-17da75caf79f?version=1.0&t=1611927983522>

Pérez, A. (2011). Ciudad Altillio. *El diseño estratégico como herramienta para definir infraestructura física y social de un desarrollo urbano. Estudio de caso* [Tesis para optar por el grado de magíster,. Universidad Iberoamericana].

<http://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/825/015457s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur [PIFCSS]. (2021). *Alianzas multiactor en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular: sistematización de marcos normativos y experiencias en Iberoamérica, Serie Documentos de Trabajo*. Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

<https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/INFORME-DT-20-ALIANZAS-MULTIACTOR-ES-FINAL-OK.pdf>

Quiroz, A. (2019). *Historia de la corrupción en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.

Retolaza, I.(2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD

[https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource\\_files/Guia\\_Teoria\\_de\\_Cambio\\_Retolaza\\_2009\\_.pdf](https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource_files/Guia_Teoria_de_Cambio_Retolaza_2009_.pdf)

Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015) La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad. *Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar*. Manuales de la CEPAL 01. CEPAL

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf)

Scott, Aa (2007). *Planificación estratégica*. Edinburgh Business School. Heriot – Watt University.

<https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD.

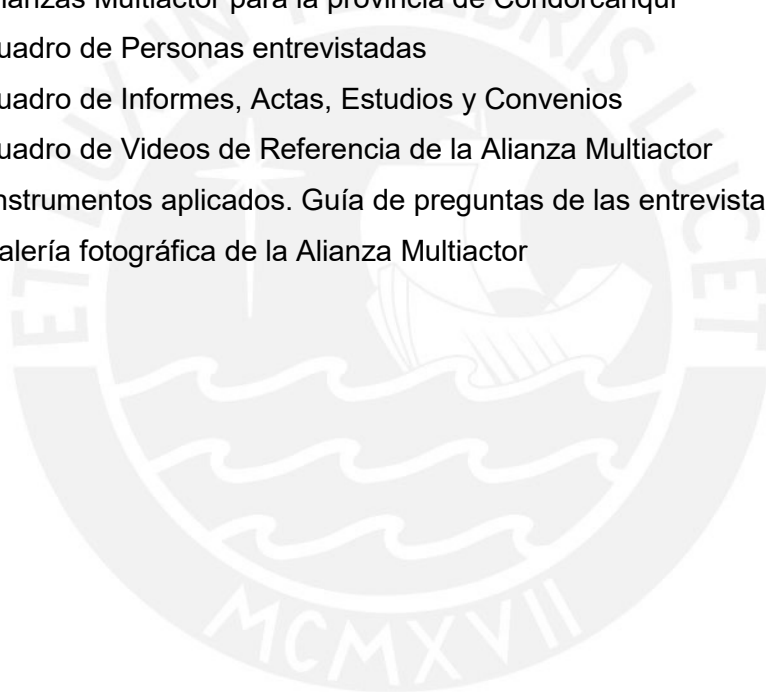
[https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource\\_files/Guia Teoria de Cambio Retolaza 2009 .pdf](https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource_files/Guia Teoria de Cambio Retolaza 2009 .pdf)

Velazco, A. (2014). *Sistema Integral de Educación Continua*. Tesis de Grado, Maestría en Política y Gestión Universitaria. PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5680>

## ANEXOS

1. Tablas de relacionamiento de la estrategia metodológica de investigación
2. Descripción de la información poblacional de la provincia de Condorcanqui
3. Reporte del Índice de Desarrollo Humano en el Territorio de la provincia de Condorcanqui y Cumplimiento de los indicadores ISO 18091 – Nivel Prediagnóstico
4. Cuadro de definiciones de Conceptos y Enfoques incorporados al estudio de Sistematización del Diseño e Implementación del Modelo escalable de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui
5. Cuadro de Personas entrevistadas
6. Cuadro de Informes, Actas, Estudios y Convenios
7. Cuadro de Videos de Referencia de la Alianza Multiactor
8. Instrumentos aplicados. Guía de preguntas de las entrevistas
9. Galería fotográfica de la Alianza Multiactor





Anexo 1: Tablas de relacionamiento de la estrategia metodológica de investigación

**Estructura de Variables e Indicadores**

<b>Pregunta central de la investigación</b>			
¿Cuáles son los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas?			
<b>Objetivo general de la investigación</b>			
Conocer los factores que facilitan el proceso de diseño, implementación y escalamiento del modelo de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas, durante los años 2018 – 2021, analizando la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor, los resultados alcanzados y los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y posible réplica en otro contexto con características similares			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Preguntas Específicas</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Determinar si existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor	¿Existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor?	Participación y liderazgo de autoridades rectoras y competentes	Talleres: participación de entidades rectoras, gobierno regional y municipios. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de talleres.</li> <li>- Número de talleres.</li> <li>- Tipo de entidades que participaron en los talleres.</li> </ul> Mesas: conducción y participación. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de mesas desarrolladas.</li> <li>- Frecuencia con la que se realizan las mesas.</li> <li>- Tipo de motivación por la que se desarrollan las mesas.</li> </ul>
		Involucramiento de actores	Acuerdos: instituciones públicas, privadas y academia involucradas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de acuerdos a los que llegaron</li> <li>- Número de acuerdos a los que llegaron</li> <li>- Tipo de relevancia de los acuerdos alcanzados</li> <li>- Tipo de instituciones que asumieron los acuerdo</li> </ul>

		Articulación de recursos de múltiples actores	<p>Proyectos: Participación presupuestal y/o aporte de capacidades o recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos.</li> <li>- Tipo de proyectos.</li> <li>- Tipo de aporte de los proyectos.</li> <li>- Tipo de capacidades mejoradas a través de los proyectos.</li> <li>- Número de entidades participantes en los proyectos.</li> </ul>
Identificar los principales resultados alcanzados en los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación	¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?	Resultados de los talleres: Investigaciones realizadas	<p>Equipos conformados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de equipos conformados.</li> <li>- Número de equipos conformados.</li> <li>- Tipo de roles o funciones de cada equipo.</li> </ul> <p>Mesas de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mesas de gestión vinculadas a los equipos.</li> <li>- Tipo de alcances de las mesas</li> </ul>
		Procesos multiactor: Procesos estructurados	<p>Procesos de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de procesos de gestión.</li> <li>- Número de procesos de gestión.</li> <li>- Tipo de características de los procesos.</li> <li>- Tipo de alcance de los procesos.</li> <li>- Número de entidades vinculadas al proceso.</li> </ul> <p>Procesos de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de procesos de planificación.</li> <li>- Número de procesos de planificación.</li> <li>- Tipo de alcance de los procesos de planificación.</li> </ul>
Conocer y analizar los mecanismos que han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor	¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?	Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor.	<p>Estructura de Talleres especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de Talleres especializados.</li> <li>- Número de Talleres especializados.</li> <li>- Número de participantes a los Talleres especializados.</li> <li>- Tipo de características de los talleres especializados.</li> </ul>
		Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor. Organización Multinivel	<p>Estructura de gestión integrada por mesas de trabajo: procesos conducidos por las mesas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de mesas de trabajo: roles y capacidades.</li> <li>- Tipo de gestión integrada.</li> <li>- Tipo de aportes de la gestión integrada.</li> </ul>
		Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor	<p>Convenios, actas, acuerdos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de Convenios, actas, acuerdos.</li> <li>- Tipo de mecanismos de evaluación.</li> </ul>

### Estructura de Fuentes e Instrumentos

Preguntas Específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas de Investigación	
¿Existe predisposición y facilidades para la participación y el trabajo articulado multinivel y multiactor?	Participación y liderazgo de autoridades rectoras y competentes	Tipo de talleres.	Evaluación documentada	Revisión documental	
		Número de talleres.	Reportes Registros	Revisión documental	
		Tipo de entidades que participaron en los talleres	Evaluación documentadas	Revisión documental	
		Tipo de mesas desarrolladas.	Actas	Revisión documental	
		Frecuencia con la que se realizan las mesas.	Actas	Revisión documental	
	Involucramiento de actores	Tipo de motivación por la que se desarrollan las mesas.	Equipos Funcionarios	Entrevistas Focus Group	
		Tipo de acuerdos a los que llegaron	Convenios Actas	Revisión documental	
		Número de acuerdos a los que llegaron	Convenios Actas	Revisión documental	
		Tipo de relevancia de los acuerdos alcanzados Tipo de instituciones que asumieron los acuerdos	Evaluación documentada Evaluación documentada	Revisión documental Revisión documental	
	Articulación de recursos de múltiples actores	Número de proyectos.	Informe de Investigaciones	Revisión documental	
		Tipo de proyectos.	Informe de investigaciones	Presentaciones oficiales	
		Tipo de aporte de los proyectos.	Equipos de Investigaciones	Presentaciones oficiales	
		Tipo de capacidades mejoradas a través de los proyectos Número de entidades participantes en los proyectos.	Equipos de Investigaciones Convenios	Presentaciones oficiales Revisión documental	
	¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados a través de los talleres, a partir de los procesos establecidos en la Alianza Multiactor y la flexibilidad para su implementación?	Resultados de los talleres: Investigaciones realizadas	Tipo de equipos conformados.	Equipos	Talleres Focus Group
			Número de equipos conformados	Equipos	Talleres
Tipo de roles o funciones de cada equipo			Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
Número de mesas de gestión vinculadas a los equipos.			Informes actas	Revisión documental	
Tipo de alcances de las mesas			Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
Procesos multiactor: Procesos estructurados		Tipo de procesos de gestión.	Informes actas	Revisión documental	
		Número de procesos de gestión	Informes actas	Revisión documental	
		Tipo de características de los procesos	Informes actas	Revisión documental	
		Tipo de alcance de los procesos	Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
		Número de entidades vinculadas al proceso	Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	

		Tipo de procesos de planificación	Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
		Número de procesos de planificación	Equipos Informes	Entrevistas Revisión documental	
		Tipo de alcance de los procesos de planificación.	Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
¿Qué mecanismos han facilitado el liderazgo de la gestión de la Alianza Multiactor?	Estructura de los talleres de la Alianza Multiactor	Tipo de Talleres especializados.	Actas informes	Revisión documental	
		Número de Talleres especializados.	Actas informes	Revisión documental	
		Número de participantes a los Talleres especializados	Actas informes	Revisión documental	
		Tipo de características de los talleres especializados.	Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas	
	Gestión de los talleres de la Alianza Multiactor. Organización Multinivel	Tipos de mesas de trabajo: roles y capacidades.		Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas
		Tipo de gestión integrada		Evaluación documentada	Revisión documental
		Tipo de aportes de la gestión integrada		Equipos Funcionarios	Talleres Focus Group Entrevistas
	Mecanismos de evaluación de los talleres de la Alianza Multiactor	Tipo de Convenios, actas, acuerdos.		Evaluación documentada	Revisión documental
		Tipo de mecanismos de evaluación		Evaluación documentada	Revisión documental

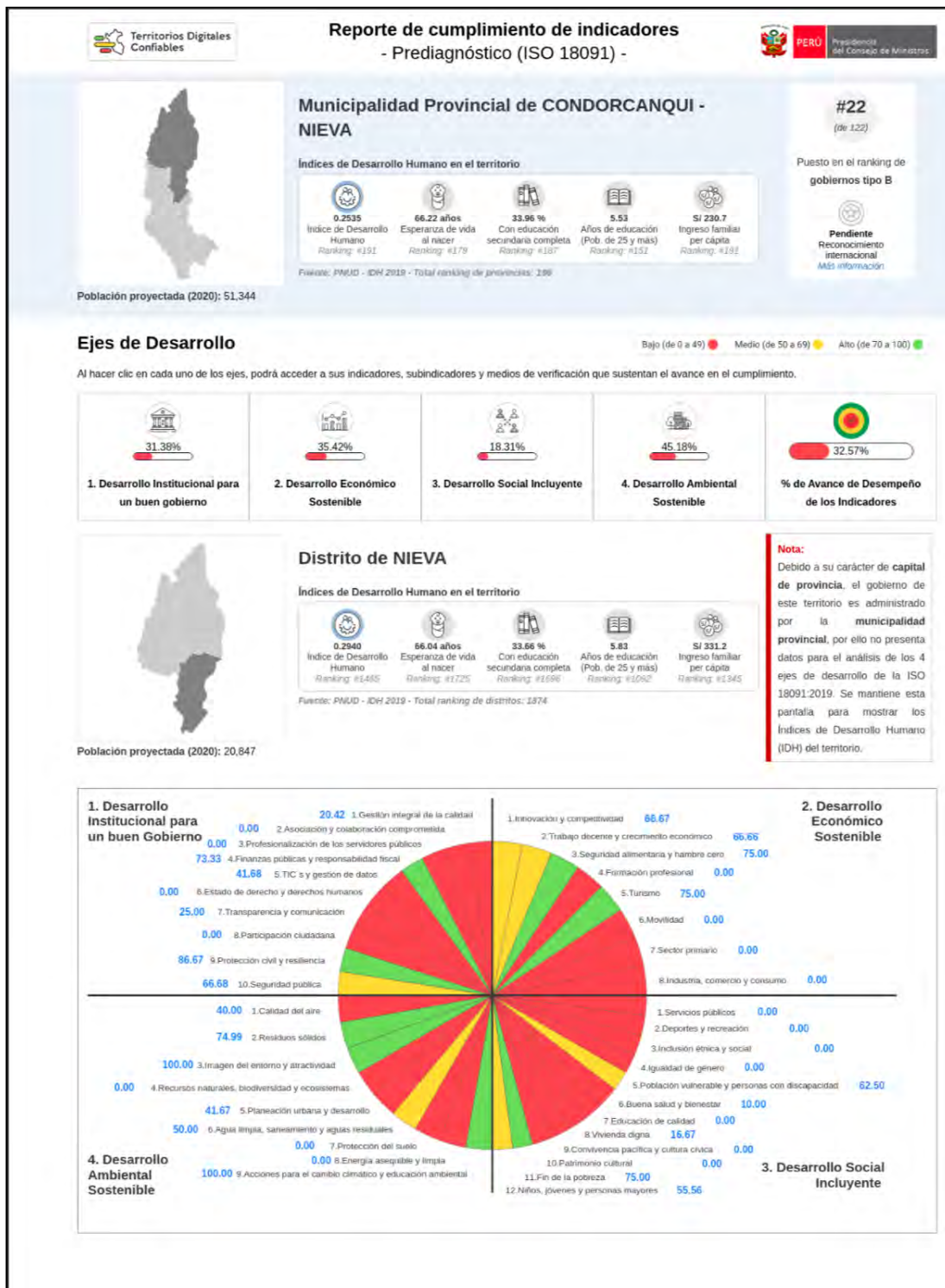
Anexo 2: Descripción de la información poblacional de la provincia de Condorcanqui

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Población total	42,470	100.00
Hombres	21,070	50.00
Mujeres	21,400	50.00
Número de Hogares	9,867	100.00
<b>POBREZA NO MONETARIA</b>		
Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)		
Población con una NBI	36,713	89.76
Población con una NBI	13,853	33.87
Población con dos NBI	14,920	36.48
Población con tres NBI	6,480	15.84
Población con cuatro NBI	1,325	3.24
Población con cinco NBI	135	0.33
Tipo Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)		
Pob. viviendas c/ características físicas inadecuadas	27,204	66.51
Pob. en viviendas c/ hacinamiento	21,515	52.60
Pob. en viviendas sin servicios higiénicos	10,148	24.81
Pob. en hogares c/ niños que no asisten a la escuela	5,204	12.72
Pob. hogares c/ alta dependencia económica	5,037	12.32
<b>VIVIENDA / HOGAR</b>		
Vivienda sin desagüe	9,035	92.99
Vivienda sin agua de red	6,539	67.30
Vivienda sin alumbrado eléctrico	7,924	81.56
Viviendas c/ piso de tierra	7,228	74.39
Viviendas c/ una habitación	6,247	64.30
Hogares que cocinan c/ carbón, leña, otros	8,834	89.53
Hogares sin pc/laptop/Tablet	9,504	96.32

Hogares sin teléfono celular	7,652	77.55
Hogares sin conexión a internet	9,810	99.42
<b>EMPLEO</b>		
Población en edad de trabajar	23,580	56.00
Población económicamente activa	8,336	20.00
Población económicamente ocupada	7,300	17.19
Población económicamente desocupada	1,036	2.44
Población económicamente inactiva	15,244	35.89
<b>EDUCACIÓN</b>		
Tasa de analfabetismo	8,594	20.24
Sabe leer y escribir	29,994	70.62
<b>SALUD</b>		
Población que no tiene ningún seguro de salud	5,803	13.66
Población con Seguro Integral de Salud (SIS)	33,802	79.59

*Nota*, Plataforma Geo Perú, SGTD PCM. Información proporcionada por INEI 2017.

Anexo 3: Reporte del Índice de Desarrollo Humano en el Territorio de la provincia de Condorcanqui y Cumplimiento de los indicadores ISO 18091 – Nivel Prediagnóstico.



Anexo 4: Cuadro de definiciones de Conceptos y Enfoques incorporados al estudio de Sistematización del Diseño e Implementación del Modelo escalable de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui

<b>Conceptos y Enfoques</b>	<b>Definición</b>
Gobernanza multinivel	Se expresa en la capacidad de organización legítima de los actores para establecer acciones que permitan resolver los problemas y demandas locales.
Legitimidad	Se expresa en la participación de diversas instituciones que respaldan el proceso.
Visión compartida	Se entiende como el establecimiento de una hoja de ruta que orienta el accionar de diversos actores en una misma visión que permita organizar procesos para conseguir resultados sinérgicos desde la complementariedad de las acciones de diferentes actores de un territorio.
Planificación estratégica	Se entiende como la formulación de la planificación estratégica del territorio multinivel y multiescalar, que involucra e integra desde este espacio, la participación de múltiples actores desde una única perspectiva.
Investigación y desarrollo	Se entiende como la incorporación de investigaciones y estudios especializados que permiten identificar mejoras a los procesos o mecanismos que integran el proyecto.
Políticas Bottom Up	Se concibe como las iniciativas que escalan de la práctica en el territorio y adquieren legitimidad desde los resultados y su posterior formulación como política en base a los resultados generados y proyectados.
Gestión estratégica	Se entiende como la existencia y aplicación de elementos estratégicos y operativos que permiten la gestión integral de los procesos que involucren a los diversos actores para generar eficiencia en los productos resultantes de la Alianza Multiactor.



Organización multinivel	Se expresa en la definición de talleres y mesas de trabajo que cuentan con estructura aceptada y ejercida de roles y funciones que cumplen los actores en la Alianza Multiactor desde funciones legítimas, características y capacidades.
Estructura de diseño, articulación y coordinación	Se concibe como la formulación e implementación de una estructura metodológica que permite organizar a los actores en la evolución sistémica del proceso metodológico que establecen los enfoques y teorías aplicados en la Alianza Multiactor.

*Nota.* Diseño propio.



Anexo 5: Cuadro de personas entrevistadas

Nº	FECHA	TIPO	PERSONA	ENTIDAD	CARGO
1	16.11.2021	Entrevista no estructurada	Arq. Donny Chumpitaz	SGTD PCM	Lider GEOPERÚ
2	21.11.2021	Entrevista estructurada	Arq. Gustavo Pimentel	MVCS	Funcionario Dirección de Políticas y Urbanismo
3	21.11.2021	Entrevista estructurada	Arq. Francisco Benel	MVCS	Funcionario Dirección de Políticas y Urbanismo
4	24.11.2021	Entrevista semi estructurada	Sr. Héctor Requejo en: <a href="https://drive.google.com/file/d/1E-jZqkbOPkj0bzegDBwLLGR2Mil4Ds3s/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1E-jZqkbOPkj0bzegDBwLLGR2Mil4Ds3s/view?usp=sharing</a>	Municipalidad Provincial de Condorcanqui	Alcalde
5	11.11.2021	Entrevista estructurada	Ing. Juan Paco	GTR PUCP	Integrante
6	19.11.2021	Entrevista estructurada	Dra. Ana Velazco	CEC PUCP	Directora
7	29.11.2021	Entrevista estructurada	Arq. Sara Casiano	Consultora	Consultora
8	30.11.2021	Entrevista estructurada	Mg. Mayra Peña	CIAC PUCP	Integrante
9	29.11.2021	Entrevista estructurada	Mg. Anne Ramírez	ESAN	Integrante
10	05.03.2020	Entrevista no estructurada	Dra. M.T. Quiroz “entrevistas a los actores del IV Taller en el marco de las Alianzas Multiactor” en: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=w8PpCU-h-AU&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=w8PpCU-h-AU&amp;feature=youtu.be</a>	U.Lima	Directora IDIC

Nota. Diseño propio.

Anexo 6: Cuadro de informes, actas, estudios y convenios

Nº	FECHA	TIPO	ASUNTO	ENTIDAD	ACCESO
1	17.12.2018	Informe	1º Taller de la A.MA, resultados	Universidad ESAN	WEB
2	14.3.2019	Informe	2º Taller de la A.MA, resultados	PUCP	WEB
3	5.3.2020	Informe	4º Taller de la A.MA, organización	Universidad de Lima	WEB
4	5.3.2020	Actas de acuerdos	4º Taller de la A.MA	Plan Binacional	Físico
5	15.10.2020	Actas de acuerdos	5º Taller de la A.MA	Plan Binacional	Físico
6	15.7.2021	Actas de acuerdos	6º Taller de la A.MA	SGTD PCM	Físico
7	10.2019	Informe	Estudio de la Propuesta de Conectividad Digital para la cuenca del Río Santiago	GTR PUCP	Físico
8	11.2019	Informe	Estudio de propuesta Smart para la provincia de Condorcanqui	Universidad ESAN	Físico
9	8.2019	Informe	Estudio de Planes de Ordenamiento Territorial de Condorcanqui	CIAC PUCP	Físico
10	20.3.2019	Convenio	Convenio Marco, Universidad ESAN – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
11	25.2.2019	Convenio	Convenio Marco, Pontificia Universidad Católica del Perú – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
12	9.10.2020	Convenio	Convenio Marco, Presidencia del Consejo de Ministros – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
13	22.9.2020	Convenio	Convenio Marco, Ministerio de Ambiente – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
14	13.7.2018	Convenio	Convenio Marco, Gobierno Regional de Amazonas – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
15	5.10.2020	Convenio	Cooperación Interinstitucional para la Conectividad Digital, Municipalidad Provincial de Condorcanqui – Plan Binacional	Plan Binacional	Físico
16	5.10.2020	Convenio	Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad Provincial de Condorcanqui y el Plan Binacional, ZEE y PAT/PDU/EOU	Plan Binacional	Físico

Nota. Diseño propio.

## **Proyectos de investigación**

- 1.1 Proyecto "Propuesta para la Mejora de los Instrumentos del Sistema de Planeamiento Territorial en la Provincia de Condorcanqui, Amazonas". Informe Final - Fase 1: Diagnóstico. Agosto 2019.
- 1.2 Propuesta de intervención multiactor para el diseño del modelo Smart Amazonas de Santa María de Nieva". Informe Final - Fase 1: Exploratoria. Agosto-noviembre 2019.
- 1.3 Diseño de una Solución de Conectividad para la Cuenca del río Santiago. Octubre 2019

## **Actas de Talleres**

- 2.1 Informe de los resultados del "1º Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui" realizado en la Universidad ESAN. 17 de diciembre de 2018.
- 2.2 Informe de Resultados del "Segundo Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas" realizado en la PUCP. 14 de marzo de 2019.
- 2.3 "Acta de reunión de trabajo Gobierno Regional de Amazonas, Municipalidad Provincial de Condorcanqui, MINAM-DGOTA y Plan Binacional Perú Ecuador" realizada en la Universidad ESAN. 8 de agosto 2019.
- 2.4 "Acta de reunión de trabajo Gobierno Regional de Amazonas, Municipalidad Provincial de Condorcanqui, Ministerio de Vivienda-DGPRVU y Plan Binacional Perú Ecuador" realizada en la Universidad ESAN. 8 de agosto de 2019.
- 2.5 "Acta de reunión de trabajo Gobierno Regional de Amazonas, Municipalidad Provincial de Condorcanqui, DGIST-MTC y Plan

Binacional Perú Ecuador” realizada en la Universidad ESAN. 8 de agosto de 2019.

- 2.6 Informe “Cuarto Taller Interinstitucional de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui (Amazonas)” realizado en la Universidad de Lima. 5 de marzo de 2020.
- 2.7 Acta “Reunión de trabajo de la Mesa Conectividad digital y Smart. Cuarto Taller de Alianzas Multiactor para la provincia de Condorcanqui” realizada en la Universidad de Lima. 5 de marzo de 2020.
- 2.8 Acta “V Taller de Procesos de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario” Municipalidad Provincial de Condorcanqui - Departamento de Amazonas. Plataforma virtual, Universidad ESAN. 15 de octubre de 2020.
- 2.9 Acta “V Taller de Procesos de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario” Gobierno Regional de Cajamarca. Plataforma virtual, Universidad ESAN. 15 de octubre de 2020.
- 2.10 Acta “V Taller de Procesos de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario” Gobierno Regional de Tumbes. Plataforma virtual, Universidad ESAN. 15 de octubre de 2020.
- 2.11 Acta “6to Taller Bicentenario de la Alianza Multiactor”. Departamento de Cajamarca. Plataforma virtual, Universidad Pacífico. 14 y 15 de julio 2021.
- 2.12 Acta “6to Taller Bicentenario de la Alianza Multiactor”. Departamento de Amazonas. Plataforma virtual, Universidad Pacífico. 14 y 15 de julio 2021.
- 2.13 Acta “6to Taller Bicentenario de la Alianza Multiactor”. Departamento de Tumbes. Plataforma virtual, Universidad Pacífico. 14 y 15 de julio 2021.

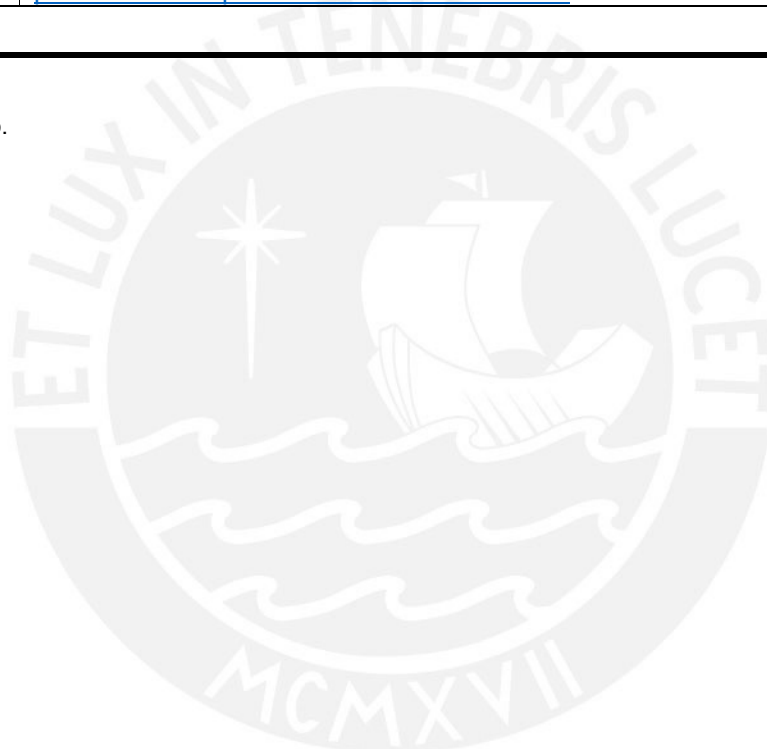
Anexo 7: Cuadro de Videos y Publicaciones de Referencia de la Alianza Multiactor

ITEM	TIPO FECHA	ASUNTO	ENTIDAD	ACCESO
1	VIDEO 30.10.2020	Entrevistas a los actores del IV Taller en el marco de las Alianzas Multiactor <a href="https://www.youtube.com/watch?v=w8PpCU-h-AU&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=w8PpCU-h-AU&amp;feature=youtu.be</a>	IDIC U. Lima	WEB YouTube
2	VIDEO 2.7.2020	XXI Encuentro Internacional Virtual Educa 2019 - Presentación de Francisco Bolaños Chavarri, Plan Binacional Perú - Ecuador <a href="https://www.youtube.com/watch?v=7tX2xmbrAdc">https://www.youtube.com/watch?v=7tX2xmbrAdc</a>	Plan Binacional	WEB YouTube
3	VIDEO 2.9.2020	Palabras del Alcalde Provincial de Condorcanqui Sr. Héctor Requejo Longinote. 3º Taller U. ESAN <a href="https://www.youtube.com/watch?v=uTLSTIFAle0">https://www.youtube.com/watch?v=uTLSTIFAle0</a>	Plan Binacional	WEB YouTube
4	VIDEO 9.8.2019	Palabras del Viceministro de Gobernanza Territorial Raúl Molina Martínez. 3º Taller U. ESAN <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Qer8Q02VBYo">https://www.youtube.com/watch?v=Qer8Q02VBYo</a>	Plan Binacional	WEB YouTube
5	VIDEO 30.10.2020	IV Taller de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para Condorcanqui <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pif_OAj20dw">https://www.youtube.com/watch?v=pif_OAj20dw</a>	U. Lima Plan Binacional	WEB YouTube
6	VIDEO 30.10.2020	5to Taller de Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario - Amazonas, Tumbes y Cajamarca <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rsbH7xHiti8">https://www.youtube.com/watch?v=rsbH7xHiti8</a>	U. ESAN Plan Binacional	WEB YouTube
7	VIDEO 7.11.2020	Webinar   Plataforma Geo Perú: Una herramienta para el fortalecimiento de las Alianzas Multiactor <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0PW5emswsQ">https://www.youtube.com/watch?v=0PW5emswsQ</a>	U. ESAN Plan Binacional	WEB YouTube
8	VIDEO 20.7.2021	6to Taller de Alianza Multiactor - Territorios Digitales Confiables - 14 y 15 de Julio de 2021- (1). <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZjBbe0Abq1A">https://www.youtube.com/watch?v=ZjBbe0Abq1A</a> <a href="https://youtu.be/avMz2f6MOxM">https://youtu.be/avMz2f6MOxM</a>	U. Pacífico Plan Binacional	WEB YouTube
9	VIDEO 14.3.2019	Palabras del Viceministro de Gobernanza Territorial Raúl Molina Martínez. 2º Taller <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rvh_XgEflBw">https://www.youtube.com/watch?v=rvh_XgEflBw</a>	PUCP Plan Binacional	WEB YouTube
10	VIDEO 14.3.2019	Segundo Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas - Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú - Ecuador. (Parte 01) <sup>20</sup>	PUCP EDUCAST	WEB EDUCAST PUCP
11	VIDEO 14.3.2019	Segundo Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas -	PUCP EDUCAST	WEB EDUCAST PUCP

<sup>20</sup>[https://educast.pucp.edu.pe/video/11161/segundo\\_taller\\_interinstitucional\\_de\\_fortalecimiento\\_de\\_procesos\\_de\\_articulacion\\_publica\\_y\\_sociedad\\_civil\\_para\\_la\\_provincia\\_de\\_condorcanqui\\_departamento\\_de\\_amazonas\\_plan\\_binacional\\_de\\_desarrollo\\_de\\_la\\_region\\_fronteriza\\_peru\\_ecuador\\_parte\\_01](https://educast.pucp.edu.pe/video/11161/segundo_taller_interinstitucional_de_fortalecimiento_de_procesos_de_articulacion_publica_y_sociedad_civil_para_la_provincia_de_condorcanqui_departamento_de_amazonas_plan_binacional_de_desarrollo_de_la_region_fronteriza_peru_ecuador_parte_01)

		Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú - Ecuador. (Parte 02) <sup>21</sup>		
12	VIDEO 14.10.2021	Presentación de la Alianza Multiactor por el Calm. (r) Francisco Bolaños en el Foro Fluvial Amazónico por el Bicentenario de la Marina de Guerra del Perú.	Marina de Guerra del Perú	WEB
13	VIDEO 26.11.2021	Presentación de la Alianza Multiactor rumbo al Bicentenario por el Mg. Francisco Bolaños en el Foro Internacional de Educación Superior "Universidad 2030" – Bloque 4 "Universidad del Futuro". Virtual Educa-Jalisco 2021 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pRGU5Gn-HM8&amp;t=5566s">https://www.youtube.com/watch?v=pRGU5Gn-HM8&amp;t=5566s</a>	Virtual Educa-Jalisco 2021	WEB Virtual Educa
14	ARTÍCULO 4.4.2019	Universidad ESAN y el Plan Binacional Perú Ecuador firman acuerdo. Alianza beneficiará a la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas. <a href="https://cde.esan.edu.pe/quienes-somos/noticias/179-esan-y-plan-binacional-peru-ecuador-firman-acuerdo">https://cde.esan.edu.pe/quienes-somos/noticias/179-esan-y-plan-binacional-peru-ecuador-firman-acuerdo</a>	U. ESAN	WEB CDE ESAN

Fuente: Diseño propio.



<sup>21</sup>[https://educast.pucp.edu.pe/video/11162/segundo taller interinstitucional de fortalecimiento de procesos de articulacion publica y sociedad civil para la provincia de condorcanqui departamento de amazonas plan binacional de desarrollo de la region fronteriza peru ecuador parte 02](https://educast.pucp.edu.pe/video/11162/segundo_taller_interinstitucional_de_fortalecimiento_de_procesos_de_articulacion_publica_y_sociedad_civil_para_la_provincia_de_condorcanqui_departamento_de_amazonas_plan_binacional_de_desarrollo_de_la_region_fronteriza_peru_ecuador_parte_02)

## Anexo 8: Instrumentos aplicados. Guía de preguntas de las entrevistas

1. ¿Cuál fue el trabajo realizado?
2. ¿Cómo nace esta iniciativa?
3. ¿Qué metodologías se aplicaron?
4. ¿Qué especialistas participaron?
5. ¿Cuál fue el resultado de la investigación?
6. ¿Cómo estuvo estructurada la organización de la investigación?
7. ¿Cuál fue el rol de la academia?
8. ¿Qué oportunidades identificó?
9. ¿Qué limitaciones identificó?
10. ¿Cuál sería el componente disruptivo?
11. ¿Cómo considera que la coordinación y la articulación multinivel fue influenciada?
12. En la estructura de las Alianzas Multiactor y el Planeamiento estratégico ¿Cómo considera que el producto de investigación configuró un aporte sustancial y determinante en la cadena de valor y en el modelamiento del proceso?



## Anexo 9: Galería fotográfica de la Alianza Multiactor.

### Foto N° 1.

*Firma de convenio marco de cooperación entre la Universidad ESAN – Plan Binacional para los procesos de investigación en la provincia de Condorcanqui.*



*Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 20.3.2019).*

### Foto N° 2.

*Entrega del informe al Plan Binacional del Primer Taller de Alianza Multiactor organizado por la Universidad ESAN.*



*Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 17.12.2018).*

Foto N° 3.

Reunión de coordinación entre del equipo de investigación de la Universidad ESAN y el Plan Binacional para la definición de la Propuesta de intervención multiactor para el diseño del modelo Smart Amazonas de Santa María de Nieva.



Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 3.2019).

Foto N° 4.

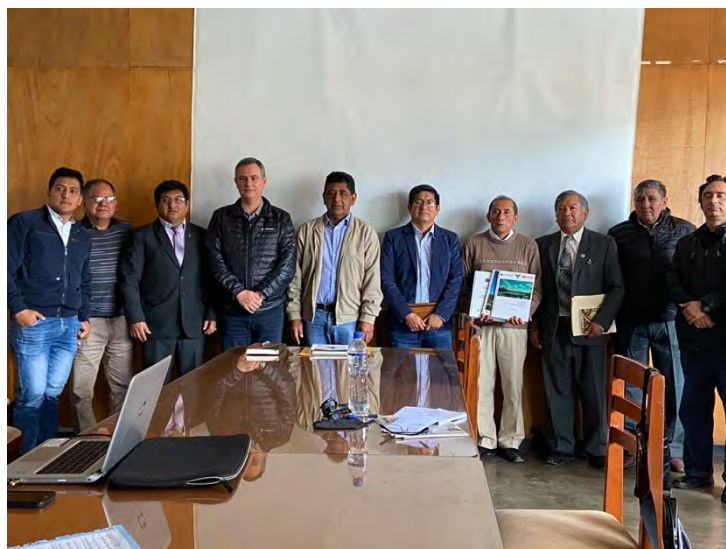
Entrega de la Propuesta de intervención multiactor para el diseño del modelo Smart Amazonas de Santa María de Nieva por parte de la Universidad ESAN al Plan Binacional.



Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 8.2019).

**Foto N° 5.**

*Entrega de los Proyectos de investigación de la Alianza Multiactor a los representantes del Gobierno Regional de Amazonas y de la Municipalidad provincial de Condorcanqui.*



*Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 8.2019).*

**Foto N° 6.**

*Entrega del estudio del Diseño de una Solución de Conectividad para la Cuenca del río Santiago, provincial de Condorcanqui por parte de GTR PUCP al Plan Binacional.*



*Fuente: Plan Binacional, (Registrado el 10.2019).*

Foto N° 7.

*Segundo Taller Interinstitucional de Fortalecimiento de Procesos de Articulación Pública y Sociedad Civil para la Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas” realizado en la PUCP.*



Fuente: CEC PUCP (Registrado el 14.3.2019)

Foto N° 8.

*Reunión de coordinación de los equipos de la PUCP, Universidad ESAN y la Universidad de Lima para la organización del 4º Taller de Alianzas Multiactor.*



Fuente: Plan Binacional (Registrado el 10.10.2020)