

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Determinantes de la articulación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la
región Junín (2018-2021)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Ciencia Política y Gobierno
presentado por:

Gonzales Aliaga, Akemy Johanan

Asesor:

Dargent Bocanegra, Eduardo Hernando

Lima, 2023


Informe de Similitud

Yo, Dargent Bocanegra, Eduardo Hernando, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Determinantes de la articulación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la región Junín (2018-2021) del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as) Gonzales Aliaga, Akemy Johanan.

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 23%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 24 de noviembre del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Dargent Bocanegra, Eduardo Hernando</u>	
DNI: 07885701	 Firma
ORCID: 0000-0002-1844-246X	

Agradecimientos

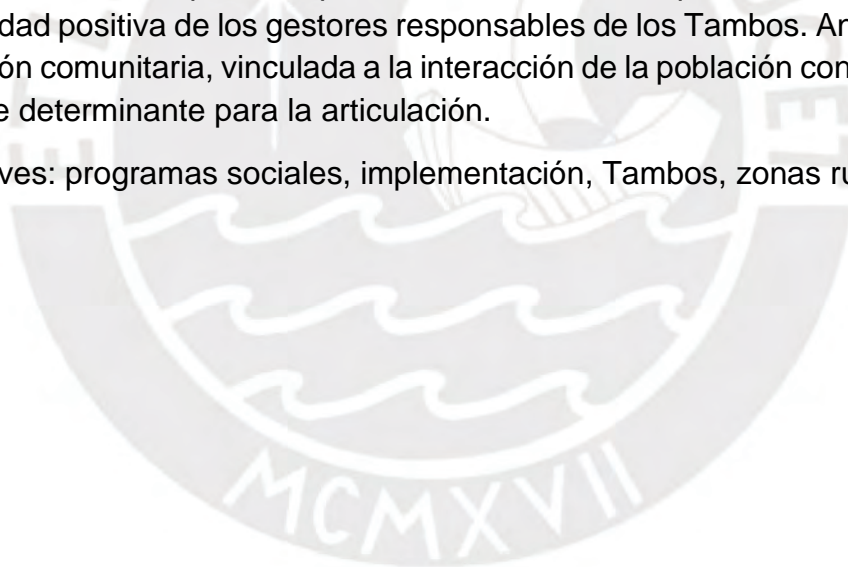
Jamás dejaré de agradecer a Dios por darme siempre la fuerza y la salud para forjar adelante mis proyectos de vida y mis mayores sueños. El 2022, año en que redacté la gran parte de la tesis, fue uno de cambios radicales en mi vida al ser una mujer joven, inmigrante y peruana en Europa. No obstante, a pesar de las incontables dificultades por las que atravesé, logré orgullosamente alcanzar mi mayor anhelo de ser profesional en una de las mejores universidades de mi amado Perú. Aquello no hubiera sido posible sin el apoyo absoluto y coraje de mi madre A. Elizabeth Aliaga Beraun y mi tío Elmer E. Aliaga Beraun, quienes me enseñaron, desde pequeña, a ser fuerte y de valores. Asimismo, agradezco a mi adorada abuela Eusebia Cajahuanca Beraun, quien en el primer periodo de confinamiento por la pandemia (2020), me acogió en su hogar en Tarma para continuar con mis estudios a distancia. Sus palabras de aliento y muestras de cariño y amor fueron mi motor de cada día entre la incertidumbre. Además, doy gracias a mis profesores, asesor Eduardo Dargent, compañeros de la carrera y grandes amistades por los momentos compartidos, las buenas enseñanzas y la guía en mi formación personal y profesional. Finalmente, agradezco a Simone Antonio Saldarini por creer en mí desde el primer instante en que lo conocí.



Resumen

A lo largo de los últimos años, el Estado peruano ha incrementado sus esfuerzos por reducir el elevado nivel de pobreza y pobreza extrema en el país. No obstante, tales esfuerzos no tuvieron resultados satisfactorios. Por tanto, frente a este desalentador panorama, esta tesis tiene como meta poner en evidencia la relevancia del proceso de implementación de los programas sociales focalizados para combatir la pobreza y pobreza extrema en zonas rurales y rurales amazónicas, mediante una investigación sobre las plataformas fijas denominadas “Tambos” del Programa Nacional PAIS y la agencia de sus gestores en la región Junín, durante el periodo 2018 al 2021. De esta forma, la tesis se centra en explicar qué determinantes principales afectaron el proceso de articulación de los 26 Tambos en la región Junín, a través del estudio de 4 Tambos. Mediante el uso de una metodología de carácter cualitativo, se propone que surgen tres temas relevantes durante el proceso de articulación de los Tambos en Junín: (1) la coordinación, (2) la discrecionalidad burocrática y (3) la participación comunitaria. A tal efecto, se realizaron entrevistas semiestructuradas, entrevistas estructuradas y revisión documental sobre el programa PAIS con relación a los Tambos. Tras una evaluación, se concluye que, a pesar de que el factor coordinación es la esencia del proceso de articulación de los Tambos, en realidad, el éxito o el fracaso del mencionado proceso puede ser determinado por medio del factor de discrecionalidad positiva de los gestores responsables de los Tambos. Análogamente, la participación comunitaria, vinculada a la interacción de la población con los Tambos, es otro fuerte determinante para la articulación.

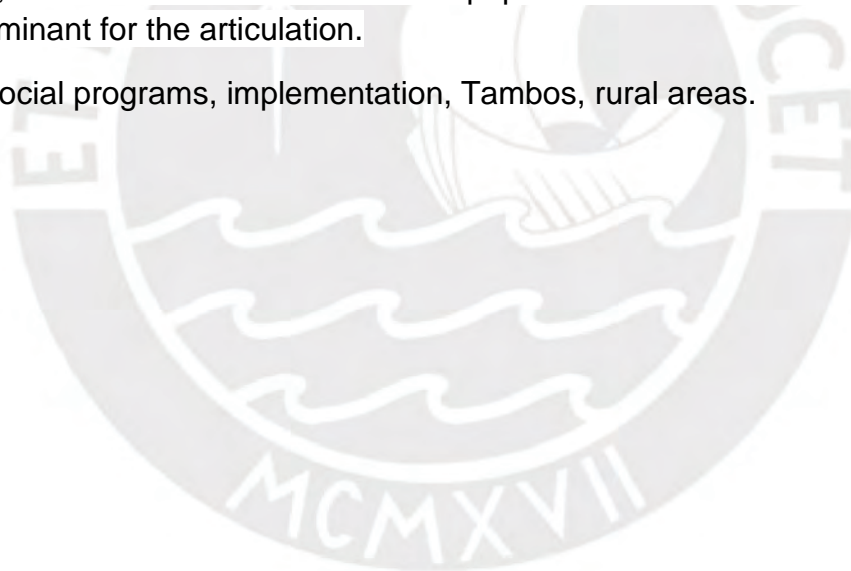
Palabras claves: programas sociales, implementación, Tambos, zonas rurales.



Abstract

In recent years, the Peruvian State has increased its efforts to reduce the high level of poverty and extreme poverty in the country. However, these efforts were not successful. Therefore, faced with this discouraging panorama, this thesis aims to highlight the relevance of the implementation process of targeted social programs to combat poverty and extreme poverty in rural and rural Amazonian areas, through research on the fixed platforms called "Tambos" of the National Program PAIS and the agency of its managers in the Junín region, during the period 2018 to 2021. In this way, the thesis focuses on explaining which main determinants affected the articulation process of the 26 Tambos in the Junín region, through the study of 4 Tambos. Using a qualitative methodology, it is proposed that three important issues arise during the process of articulation of the Tambos in Junín: (1) coordination, (2) bureaucratic discretion and (3) community participation. To this end, semi-structured interviews, structured interviews and documentary review of the PAIS program in relation to the Tambos were carried out. After an evaluation, it is concluded that, although the coordination factor is the essence of the articulation of the Tambos, in fact, the success or failure of the articulation of the Tambos can be determined by means of the positive discretionary factor of the managers responsible for the Tambos. Similarly, community participation, linked to the interaction of the population with the Tambos, is another strong determinant for the articulation.

Keywords: social programs, implementation, Tambos, rural areas.



Índice de contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Aproximaciones teóricas y metodología de la investigación	5
1.1. Estado del Arte.....	5
1.1.1. Políticas sociales contra la pobreza en América Latina	5
1.1.2. ¿Qué se sabe sobre los programas sociales en el Perú?	7
1.1.3. ¿El Estado peruano es capaz de desplegar servicios sociales básicos?	8
1.2. Marco teórico-conceptual	12
1.2.1. Implementación de políticas públicas	12
1.2.2. Coordinación	16
1.2.3. Discrecionalidad burocrática	18
1.2.4. Participación comunitaria	21
1.3. Metodología de investigación	24
1.3.1. Diseño metodológico	24
1.3.2. Selección de casos de estudio	25
1.3.3. Recopilación de información	31
Capítulo 2: El programa PAIS y los Tambos en Junín (2018-2021)	33
2.1. Antecedentes del Programa PAIS.....	33
2.2. Estructura orgánica del Programa PAIS	34
2.3. Procesos operativos del Programa PAIS.....	39
2.4. La Gestión Territorial Articulada de los Tambos	45
2.5. Avances y retrocesos de los Tambos del Programa PAIS (2018-2021)	49
2.5.1. Periodo 2018-2019 del Programa PAIS	49
2.5.2. Periodo 2020-2021 del Programa PAIS	50
2.6. Las plataformas fijas de Satipo: Cubantía e Interandino.....	53
2.6.1. Tambo Cubantía	53
2.6.2. Tambo Interandino	57
2.7. Las plataformas fijas de Huancayo: Raquina y Layan Pata.....	60
2.7.1. Tambo Raquina	60
2.7.2. Tambo Layan Pata	62
Capítulo 3: Los factores que confluyen durante la articulación.....	65
3.1. Características de los cuatro Tambos en Junín.....	65
3.1.1. Las coordinaciones y las articulaciones	66
3.1.2. Las ejecuciones de intervenciones	67

3.1.3. Las ejecuciones de soporte	69
3.2. ¿Qué es la coordinación en el programa PAIS?.....	70
3.2.1. ¿Cómo se da la coordinación en los Tambos de Junín?	72
3.2.2. La coordinación en las Instancia de Articulación Local (IALs)	75
3.2.3. La coordinación con la población de los Tambos	78
3.3. El salvataje de la discrecionalidad positiva burocrática del GIT.....	80
3.3.2. Las réplicas de servicios por el GIT	84
3.3.3. La superación de la barrera de presupuesto	86
3.4. La potencialidad de la participación comunitaria con el Tambo.....	89
3.4.1. La complicidad del GIT con la población	89
3.4.2. Reconocimiento de la población	93
3.4.3. La lucha contra el asistencialismo	96
3.5. La complejidad del territorio heterogéneo.....	98
Conclusiones.....	102
Referencias bibliográficas.....	108
Anexos.....	113



Índice de tablas

Tabla 1	<i>Cantidad de Tambos a nivel regional y sus intervenciones sectoriales</i>	28
Tabla 2	<i>Tambos del año 2017 en la región Junín y su cantidad de población</i>	30
Tabla 3	<i>Estrategia de Investigación</i>	33
Tabla 4	<i>Estructura orgánica del Programa PAIS</i>	34
Tabla 5	<i>Funciones de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios</i>	36
Tabla 6	<i>Funciones de las Unidades Territoriales</i>	38
Tabla 7	<i>Procesos del Programa PAIS</i>	40
Tabla 8	<i>Procesos Misionales del Programa PAIS</i>	41
Tabla 9	<i>Resultados de coordinaciones de los cuatro Tambos seleccionados</i>	66
Tabla 10	<i>Resultados de articulaciones de los cuatro Tambos seleccionados</i>	67
Tabla 11	<i>Resultados de las prestaciones de servicios de Cubantía (2019-2021)</i>	67
Tabla 12	<i>Resultados de las prestaciones de servicios de Interandino (2019-2021)</i>	68
Tabla 13	<i>Resultados de las prestaciones de servicios de Raquina (2019-2021)</i>	68
Tabla 14	<i>Resultados de las prestaciones de servicios de Layan Pata (2019-2021)</i>	68
Tabla 15	<i>Resultados de las ejecuciones de soporte de Cubantía (2019-2021)</i>	69
Tabla 16	<i>Resultados de las ejecuciones de soporte de Interandino (2019-2021)</i>	69
Tabla 17	<i>Resultados de las ejecuciones de soporte de Raquina (2019-2021)</i>	70
Tabla 18	<i>Resultados de las ejecuciones de soporte de Layan Pata (2019-2021)</i>	70



Índice de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de flujo de las variables del proceso de implementación</i>	14
Figura 2 <i>Organigrama del Programa PAIS</i>	39
Figura 3 <i>Esquema de la Gestión Territorial Articulada de los Tambos</i>	46



Introducción

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), creado el 11 de octubre del año 2011, tiene como objetivo principal “mejorar la calidad de vida de la población, promover el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo de capacidades”. Lo propuesto es posible gracias a la coordinación y articulación entre el MIDIS con otras entidades del sector público, del sector privado y la sociedad civil, que resulta de mucha importancia para hacer llegar la oferta de servicios del Estado a los grupos poblaciones más excluidos del Perú.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, “el nivel de pobreza rural multidimensional tiende a ser superior al de pobreza monetaria rural” (FAO, 2018, p. 16). No obstante, a pesar de avances sustantivos en reducir la pobreza monetaria rural, “los pobladores rurales aún enfrentan limitaciones para traducir su mayor consumo en bienestar, pues sus niveles de pobreza multidimensional en zonas rurales se mantienen sobre el 85%” (FAO, 2018, p. 16). No cabe duda de que, para el Estado peruano, uno de sus mayores retos actuales es acortar las brechas preexistentes entre lo urbano-rural.

Mediante la implementación de programas sociales, sobre todo en el ámbito rural, se coloca a las personas en primer plano para promover su desarrollo. En ese marco, en diciembre de 2013, se ejecuta el Programa Nacional Tambos (PNT) para ampliar la intervención del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento en el ámbito rural y las zonas rurales dispersas. De este modo, el PNT tiene como uno de sus objetivos específicos lo siguiente: “mejorar su calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas, individuales y comunitarias” (D.S. N.º 016-2013-VIVIENDA, 2013). Posteriormente, durante el 2017, el PNT se transfiere del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento al MIDIS y se establece sobre su base el “Programa de Acción para la Inclusión Social - PAIS”.

Es de esta forma que, a través de una metodología de focalización para su intervención, el Programa Nacional PAIS traza como objetivo permitir el acceso a servicios en materias sociales y productivas que brinda el Estado a la población en condición de pobreza y pobreza extrema, contribuyendo a su desarrollo económico,

social y productivo. Además, este programa cuenta con dos modalidades (art. 3° del Decreto Supremo N.º 013-2017-MIDIS) para su implementación: las Plataformas Fijas (Tambos) y las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS). Así, la presente investigación denominada “Determinantes de la articulación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la región Junín (2018-2021)” tiene como objetivo generar información que recoja la experiencia particular de los Tambos en la región de Junín en el centro del Perú.

Por lo mencionado, la tesis busca analizar los principales factores que afectaron el proceso de articulación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la región Junín durante el periodo 2018-2021. Respecto al caso empírico, la región Junín alberga únicamente la modalidad de plataformas fijas (Tambos), y todavía no las plataformas móviles (PIAS), del Programa Nacional PAIS, siendo parte del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Cabe mencionar que, dentro del marco de acción del MIDIS, el VRAEM es una zona de prioridad para la intervención de sus programas sociales. De acuerdo con un informe realizado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), durante el 2019, en Junín hubo más de 4 mil nuevos pobres en relación con el 2015 (2019). Este dato nace en base a un análisis a nivel nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018), que revela una tasa de pobreza monetaria que descendió en apenas 1,2% en el lapso del 2017-2018 (de 21.7% a 20.5%). A pesar de este panorama alentador, “Junín fue una de las cuatro regiones en las que la pobreza aumentó, al pasar de 20.2% a 21.5% en el mismo periodo de tiempo” (IPE, 2019).

Ahora bien, en la actualidad, la región Junín cuenta con 26 Tambos operativos, de los cuales 7 Tambos se ubican en el distrito de Pangoa (provincia de Satipo), siendo ello un punto interesante y singular, puesto que ningún otro distrito a nivel nacional tiene el mismo número o mayor número de Tambos. En adición, Junín es una región que sobresale por albergar Tambos en zonas rurales tanto amazónicas como andinas, lo cual permite realizar un análisis variado respecto a las diferencias y/o semejanzas. En tal sentido, se han seleccionado los siguientes cuatro Tambos, siendo unos de los primeros de la región Junín en ser construidos, implementados y estar operativos: Cubantía, Interandino, Raquina y Layan Pata. Posteriormente en la sección de

metodología del Capítulo 1 se detallarán los criterios de selección de los casos de estudio.

Así, en base a un trabajo de campo realizado previamente, la interrogante de la presente investigación recae en la siguiente pregunta: ¿Qué factores afectan el proceso de articulación de los Tambos del programa PAIS en la región Junín durante el periodo 2018-2021? De manera inicial, se plantea que se podría explicar el proceso de articulación de los Tambos tras un análisis de tres factores. El primer factor — coordinación—, debido a que el programa PAIS en sí mismo tiene como punto fuerte a la coordinación a nivel local, regional y nacional para el logro del conjunto de estrategias y actividades de los Tambos. El segundo factor —discrecionalidad burocrática— puesto que el Tambo tiene como actor fundamental a los burócratas de la calle denominados “Gestores institucionales”, encargados de la operatividad de los Tambos. De hecho, el trabajo de campo realizado demuestra que el gestor es clave para agilizar los procesos del programa social, donde el gestor lo hace, sí funciona, y donde no, no funciona. Además, dicho actor tiene una gran importancia dentro del marco de la política social para combatir barreras estructurales de la pobreza y la pobreza extrema. Por último, el tercer factor —participación comunitaria— ya que la región Junín es parte del área de jurisdicción de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP), que agrupa un gran número de federaciones situadas en la selva central de Junín. Por tanto, sus características particulares pueden esbozar un nuevo paradigma para la articulación del Programa Nacional PAIS en zonas tanto rurales andinas como rurales amazónicas.

Es así como la presente investigación se centra en analizar cuatro Tambos de la región Junín, elegidos aleatoriamente de un universo de tantos, con la finalidad de observar el proceso de articulación de los 26 Tambos en la región Junín y explicar las determinantes principales que afectan este proceso. De forma específica, dos de los cuatro Tambos (Raquina y Layan Pata) fueron los primeros en funcionar de la provincia de Huancayo, mientras que los otros dos Tambos (Cubantía e Interandino) lo fueron de la provincia de Satipo. Así, los cuatro Tambos ejemplifican la situación tanto de las zonas rurales andinas y zonas rurales amazónicas que se encuentran

alejadas del sistema y del Estado peruano: Tambos Cubantía, Interandino, Raquina y Layan Pata, que funcionan bajo la misma Unidad Territorial de Junín y benefician a poblaciones asentadas en centros poblados, comunidades nativas y anexos dispersos. Según el mapa de pobreza, los cuatro Tambos escogidos se encuentran en el quintil 1 y 2 de la pobreza, donde esta se manifiesta en condiciones bajas de acceso a salud, educación, vivienda de calidad y la falta de oportunidades para una vida digna.

La tesis está conformada por tres capítulos. En el primer capítulo, se recopila y debate la literatura en el estado de la cuestión sobre las teorías relacionadas a las políticas y los programas sociales en el Perú. Asimismo, se presenta el marco teórico-conceptual bajo el cual se sostiene la implementación de políticas públicas en el Estado. Finalmente, se especifica la metodología utilizada respecto a la justificación de casos de estudio y el método de sistematización de información. En el segundo capítulo, se esboza el marco estratégico, organizacional y operativo del Programa PAIS, según los marcos institucionales. Además, se brinda una perspectiva general sobre cuáles fueron los avances y los retrocesos del programa durante el periodo del 2018 hasta el 2021 (prepandemia y pandemia), y se detalla el funcionamiento de los cuatro casos de estudio (Tambos) seleccionados. El tercer capítulo es exclusivo para la presentación y discusión de los principales hallazgos de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones.

Capítulo 1: Aproximaciones teóricas y metodología de la investigación

1.1. Estado del Arte

El Estado peruano, de acuerdo con la literatura revisada, ha tenido serios problemas de presencia territorial y efectividad en sus políticas. Se encuentra con frecuencia en las políticas públicas una gran brecha de implementación. Esto puede ser incluso más difícil en las políticas sociales porque suelen evidenciarse ministerios débiles con dificultad de desarrollo. En especial, se analizará un programa social que buscó enfrentar esta problemática, un programa social que afronta la debilidad estatal y dificultad del Estado de estar desplegado en el territorio y dar una política con efectividad. En tal sentido, es un programa que, tomando en cuenta los problemas de coordinación entre los sectores y niveles de gobierno, está diseñado para llegar al territorio y exista una mayor presencia del Estado, a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y su articulación con los diversos programas sociales en el Perú. Por ello, esta tesis busca reflejar si esta coordinación logró enfrentar la problemática y, en la presunción de una respuesta parcial o negativa sobre este objetivo, cuáles fueron los otros factores a considerar que impulsaron el programa PAIS a lo largo de estos últimos años (2018-2021).

1.1.1. Políticas sociales contra la pobreza en América Latina

Durante la década de los noventa, hubo una emergencia de nuevos enfoques de la política social en América Latina, como también se crearon un conjunto de programas de asistencia social para el combate de la pobreza. En el periodo 2003-2013, en la región se logró combinar el crecimiento con distribución económica, a través de un conjunto de intervenciones públicas, con la suposición de promover nuevas medidas de protección, ajustes o reformulaciones de servicios sociales (Midaglia et al., 2018, p. 11). No obstante, pese al panorama económico de los últimos años caracterizado por tasas de crecimiento en la región, la pobreza y la desigualdad aún están presentes (FLACSO, 2014, p. 20).

Frente a este desafío, surge el principio de universalidad en políticas sociales que propugna “garantizar el acceso a los ciudadanos a niveles básicos de calidad y cobertura de beneficios sociales” (Sotolli, 2002). Asimismo, surge la focalización con

criterios de selectividad que atiende prioritariamente a determinados grupos sociales. Al respecto, “la universalidad no es incompatible con la opción de adoptar criterios de selectividad que establezcan la prioridad de la población pobre para acceder a los recursos públicos requeridos” (CEPAL, 2000a, p. 43). En ese sentido, “la focalización debe considerarse como un instrumento para que los servicios sociales tengan una cobertura universal y no como un sustituto de la universalidad” (Ocampo, 2001, p. 14).

Ahora bien, cabe agregar que la mayor parte de los análisis e investigaciones en torno a las políticas y programas sociales no han puesto un suficiente énfasis en la población rural. Según Rodríguez y Meneses (2011), “las diferencias urbano – rural no se han reducido; más bien, en algunos países se han incrementado, como sucede en Colombia y Honduras, tanto en pobreza como en indigencia” (p. 2).

Protección social

Popularizado en los años ochenta, la protección social surge como respuesta crítica frente a un discurso sobre las redes de seguridad, cuya asistencia social era mínima en países muy pobres con debilidad institucional. De hecho, el rol de estas redes fue suavizar el consumo: pese a shocks de ingreso, permitir a los agentes proveerse de un mínimo nivel de consumo. De este modo, a partir de la década de los noventa, las políticas sociales destinadas a luchar contra la pobreza en América Latina cobraron una inédita relevancia, pues se complejizan los debates sobre riesgo, vulnerabilidad, medios de vida y pobreza multidimensional.

En ese marco, la protección social nace como propuesta para solucionar la protección y vulnerabilidad en el periodo de largo plazo de la pobreza. En otras palabras, la reducción sostenible de pobreza y salida de vulnerabilidad de manera multidimensional tanto en el aspecto social como en lo económico. De acuerdo con Fonseca, “La protección social consiste en la acción colectiva de proteger de los riesgos o, dicho de otra manera, en la necesidad de neutralizar o reducir el impacto de determinados riesgos sobre el individuo y la sociedad por medio de la solidaridad en el financiamiento” (Fonseca, 2006, p. 13-14).

Por su parte, el marco de la “Gestión del Riesgo Social” propone instrumentos para proteger el consumo frente a shocks y riesgos económicos de corto plazo, pero

excluye de la protección social las medidas para la reducción de la pobreza crónica. Es así como surge la protección social de carácter transformativo, pues el fin no es solo reducir el shock de ingresos mediante redes de seguridad. Así, lo transformativo se encarga de proteger a personas en pobreza crónica y vulnerabilidad económica-social, debido a que “las acciones de protección social constituyen inversiones en capital humano que fomentan el acceso a servicios básicos y evitan estrategias con consecuencias adversas en el largo plazo, y que benefician a: i) las personas que viven en pobreza estructural, ii) a las que se encuentran levemente por sobre la línea de pobreza, y iii) a los grupos con necesidades especiales” (Villatoro, 2005, p. 88).

1.1.2. ¿Qué se sabe sobre los programas sociales en el Perú?

Según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (1998), “los programas sociales deben ser vistos como una herramienta de la política social que permitan lograr una mejor calidad de vida y una justa distribución de las oportunidades, facultando a la población participar en la construcción de su desarrollo” (p. 2). Ahora bien, se debe tener presente dos tipos de programas sociales. Por una parte, un programa universal se caracteriza por no realizar una medición cuantitativa para su ejecución. Por otra parte, un programa no-universal (focalizado) que orienta su atención a un grupo de personas a los que se les denomina beneficiarios. En ese sentido, la Contraloría General de la República sostiene que “la focalización se mide en función a la sub-cobertura, parte de la población necesitada que no puede atenderse a través de un programa, y a la filtración, parte de la población que es atendida a través de un programa sin ser candidatos para serlo” (2008, p. 14).

Aplicado al caso peruano, el MIDIS ha implementado siete programas sociales, siendo el más estudiado en la literatura el programa Juntos, que consiste en transferencias monetarias condicionadas (TMC). En cuanto a su impacto, Silva (2017) sostiene que “los resultados obtenidos del programa en la comunidad de Pomabamba de Ancash demostraron que no hubo una modificación de las condiciones enraizadas a la pobreza de las usuarias con relación a su calidad de vida, trabajo productivo, desarrollo de capacidades y habilidades” (p. 2). Esto pese a la evidencia de un alivio de gastos.

Asimismo, estudios como los de Alcázar y Espinoza (2014) observan que “el principal efecto del programa Juntos es que genera mayor capacidad de negociación de las mujeres” (p. 87). Esto se complementa con investigaciones como las de Glave (2016), quien aporta evidenciando una relación directa entre el empoderamiento de la mujer en el Perú y el programa Juntos, pese a que no es un objetivo del programa influir en el empoderamiento (p. 52). En cuanto a la implementación del programa, Soto (2018) la analiza desde el enfoque retrospectivo a partir de su aplicación en el territorio y el accionar de los gestores locales (p. 73).

Frente al combate contra la desnutrición crónica y la anemia infantil, el gobierno peruano creó el programa Qali Warma. Sobre este, Minaya et. al (2018) señalan que, “pese a estar restringido el programa a niveles de educación inicial y primaria, este ha ampliado sus prestaciones alimentarias a estudiantes de nivel secundaria, de zonas de la Amazonía y de instituciones con jornada escolar completa” (p. 135). Otro programa en favor al desarrollo infantil temprano es Cuna Más. Como propuesta a su funcionamiento, Guinea (2020) enfatiza en “la necesidad promover espacios que contribuyan a la mejora de las relaciones interpersonales entre las trabajadoras y madres beneficiarias, mediante visitas a sus hogares y orientación familiar” (p. 82).

En relación con las investigaciones sobre el programa Pensión 65, un programa peruano de pensión no contributiva para adultos mayores. García (2014) sostiene que el programa no soluciona el problema de baja cobertura en pensiones al focalizarse en adultos mayores con condición de pobreza extrema, existiendo así una gran mayoría de adultos mayores desprotegidos (p. 30). Para finalizar, la literatura no es basta sobre el Programa Nacional PAIS, que busca garantizar una concurrencia de prestaciones de servicios públicos en zonas rurales y rurales dispersas, a través de dos modalidades: el servicio móvil (PIAS) y del servicio permanente (Tambos).

1.1.3. ¿El Estado peruano es capaz de desplegar servicios sociales básicos?

Uno de los temas comunes que sobresalen, dentro de la discusión política, es la capacidad del Estado para suministrar servicios sociales básicos adecuados en todo un territorio nacional. Fukuyama (2004) entiende la capacidad como la fuerza para “programar y elaborar políticas y aplicar las leyes con rigor y transparencia” (p.

23). La fuerza consiste en una administración eficaz de la burocracia, elaborar y ejecutar leyes, controlar la corrupción. En tanto, el alcance se entiende como el suministro de bienes públicos, servicios básicos, la planificación y redistribución. Dicha tesis por Fukuyama, Centeno (2009) plantea la capacidad organizacional como las destrezas organizativas que una institución del Estado requiere para llevar a cabo sus tareas relevantes, por medio de indicadores como los recursos, la presencia y los servidores públicos.

Relacionada a la tradición weberiana, para Bersch, Praca y Taylor (2013), la capacidad estatal es definida como “la habilidad de una burocracia profesional para implementar políticas sin influencia externa debida”. Dentro de la concepción de capacidad burocrática, los autores identifican dos categorías: *career specialization* y *career strength*; la última en referencia a la proporción de burócratas esenciales para el funcionamiento de una agencia estatal. El *career strength* se divide en funcionarios pertenecientes a una especialidad específica de la agencia en cuestión (*core career*) y los funcionarios que son expertos en administración de políticas (*expert career*). Así, una agencia estatal estará mejor equipada para formular y llevar a cabo sus objetivos, mientras mayor sea la proporción de *core employees* y *expert employees*.

De acuerdo con lo establecido por Sinesio López (2015) sobre la relación entre el Estado y su estatalidad, esta se puede reducir a dos dimensiones: las competencias o funciones que asume el Estado ante la sociedad y las capacidades o fuerza del Estado para lograr dichas funciones. De esta forma, el grado de eficiencia estatal dependerá de la distinción entre ambas dimensiones. Asimismo, es oportuna la diferenciación entre el alcance de las actividades del Estado de acuerdo con la normativa, y la fuerza o capacidad del Estado para formular, diseñar e implementar políticas acordes a la normativa.

El Estado monopoliza el uso legítimo de la fuerza en un determinado ámbito territorial. Es así como, se resalta que los Estados fuertes tienen más posibilidad de imponer su autoridad frente a los desafíos que enfrentan mientras que los débiles posiblemente fracasarán (Dargent y Urteaga, 2016, p. 658). Esta capacidad del Estado se relaciona con la capacidad de los funcionarios del gobierno “para penetrar

en la sociedad civil e implementar decisiones políticas en todo el territorio” (Fukuyama, 2004). En esa línea, Giraudy (2012) sostiene que un Estado capaz será aquel que mantenga cierta distancia e interdependencia de actores sociales dominantes y tenga presencia efectiva en el territorio. La idea principal es que las agencias del Estado, al contar con estas características, puedan prever y responder los desafíos que enfrentan, de modo que puedan ajustar las políticas públicas y fortalecer sus agencias cuando fallan (Stein y Tomassi, 2007, p. 7).

Por su parte, Guillermo O’Donnell (1993) constata la existencia de distintas zonas cuya diferencia estriba en la capacidad con la que el Estado puede aplicar la ley y ejercer el orden sobre el conjunto de la estructura social. Así, el autor propone el término de “zonas marrones” para señalar el alcance territorial y funcional del Estado. Asimismo, sostiene que en estas zonas el personal y las instituciones políticas existentes se guían por criterios personalistas y patrimoniales. En concordancia con la tesis de O’Donnell, Javier Duque argumenta que hay una dimensión territorial de centro-periferia en la que el Estado se desvanece y desvirtúa en cuanto se desplaza del centro a las regiones o provincias. Esta situación se agrava en los límites y en la periferia donde suelen existir grandes áreas sin el Estado o con baja presencia estatal (2018, p. 34).

Por un lado, Rosas (2008) observa que, en el marco de un sistema de gestión pública, la capacidad gira en torno a tres puntos trascendentales: (i) mejorar las funciones y resolver los problemas públicos; (ii) adaptar las instituciones estatales para responder a los problemas sociales de carácter público; y (iii) formular políticas públicas con su respectivo monitoreo y evaluación (p. 121). Por otro lado, para Dargent, la capacidad está compuesta por dos dimensiones que no siempre están entrelazadas: autonomía y efectividad. Respecto a la autonomía, se entiende a un Estado con alta capacidad al no existir injerencia indebida en la toma de decisiones. Sobre la efectividad, se refiere a la eficacia del Estado al momento de implementar sus decisiones políticas (Dargent, 2012).

Por otro lado, Skocpol (2007) señala que la autonomía estatal no es un rasgo estructural de ningún sistema de gobierno por la posibilidad de desarrollarse una crisis y las posibilidades de acciones estatales autónomas que pueden variar con el tiempo

(p. 180). A su vez Skocpol precisa a la autonomía como la facultad de los Estados en formular y perseguir objetivos que no sean un simple reflejo de las demandas o los intereses de grupos o clases sociales.

Ahora bien, a partir de un informe situado en el Perú del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se evidencia la insuficiente presencia del Estado peruano en la provisión de servicios básicos, que empuja a una migración fuera de las provincias a aquellos que tienen la posibilidad. No obstante, este problema persiste para los que se quedan. De hecho, “las provincias con menor densidad del Estado (quintiles 4 y 5) tienen una mayor proporción de población nativa (más de 85% son inmigrantes) que las de mayor presencia del Estado (quintil 1)” (2012, PNUD, p. 48).

Lo mencionado hasta el momento se relaciona con el desarrollo territorial, Claverías (2008) sostiene que es “la propuesta de un plan concertado entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, con la intención de articular e innovar las organizaciones e instituciones, los procesos productivos y económicos como componentes principales para la propuesta de desarrollo en un determinado territorio” (p. 31). Esto con el fin de superar la pobreza y alcanzar el desarrollo humano inclusivo y equitativo. De este modo, el enfoque de Desarrollo Territorial Rural (DTR) permite diseñar una estrategia orientada al desarrollo económico local, pues la literatura sobre ello coincide en que el desarrollo cuenta con una aproximación territorial.

Por su parte, Delgadillo (2006), al mencionar el enfoque de DTR, se basa en la interacción de los sistemas humanos-ambientales. Así, a partir de esa integración, se consideran los sistemas productivos propios del campo para generar bienestar e inclusión para el mayor número posible de grupos sociales relegados. En ese marco, “el territorio sirve como elemento integrador de agentes, mercados y políticas públicas, al mismo tiempo de ser el objetivo del desarrollo económico” (Delgadillo, 2006, p. 102). Por su parte, las zonas rurales son ámbitos de dinámicas sociales, organización, entre otras características locales de una comunidad. Tal es el caso de la región Junín, un espacio rural andino y rural amazónico influenciado por un proceso de transformación productiva e institucional, a través del Programa Nacional PAIS.

En resumen, sobre el Estado del Arte, se evidencia que diversos países en América Latina han promovido la protección, el ajuste y la reformulación de servicios sociales; sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes para erradicar la pobreza y desigualdad de la región. Es así como se presenta la disyuntiva entre los principios universalización-focalización de las políticas sociales en aras de garantizar el acceso a servicios básicos de calidad a la población. Sobre ello, se sostiene que la focalización es un instrumento de la universalización. Además, las brechas entre lo urbano-rural en la intervención de las políticas sociales prevalecen y aún persisten en la región latinoamericana. Para finalizar, se evidencia que lo investigado con relación al enfoque de Desarrollo Territorial Rural (DTR) aún es un tema con escasa literatura al ser uno recientemente planteado en la región de Latinoamérica.

1.2. Marco teórico-conceptual

Esta sección se centra en teorizar principalmente las variables que afectan la implementación de los Tambos a nivel regional. Al respecto, la presente tesis, bajo ciertos criterios, selecciona 4 casos de estudio (Tambos) para observar el panorama general del proceso de articulación de los Tambos en Junín, especificando así que no se trata de un estudio comparativo entre estos. Para ello, a partir de las teorías revisadas y un previo trabajo de campo, se identificaron tres importantes variables independientes que influyen en el proceso de articulación de los Tambos de la región Junín (variable dependiente): (i) coordinación, (ii) discrecionalidad positiva burocrática para la superación de barreras y (iii) participación comunitaria.

1.2.1. Implementación de políticas públicas

Para empezar, Kingdon (1995) señala que el ciclo de las políticas públicas es un proceso complejo que comienza con la agendación de la política y culmina con la evaluación y fiscalización por parte de la población. De acuerdo con Uvalle (2005, p. 355), “lo público de las políticas deviene del modo en que los ciudadanos participan en las etapas que comprenden la definición, la elaboración, la implementación y la evaluación”, donde se evidencia que la respuesta del Estado involucra la participación de la comunidad, quienes presentan sus necesidades y/o demandas, y además legitiman cada etapa de una política pública.

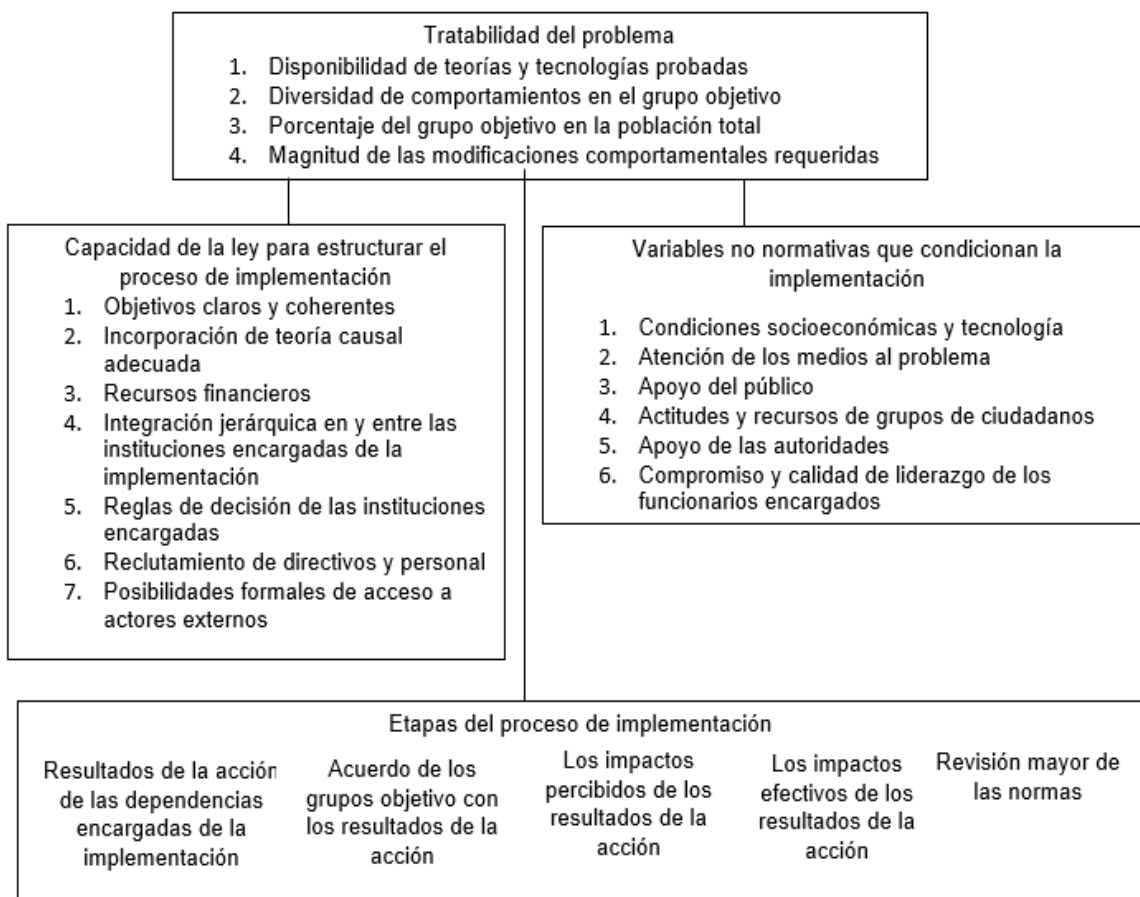
Según Subirats et al. (2008), “la fase de implementación consiste en una adaptación del programa de la política a las situaciones concretas a las que deberá enfrentarse. Esta es una fase generalmente mucho más compleja de lo que parece o de lo que los analistas de políticas muchas veces imaginan”. En esa línea, autores como Pressman y Wildawsky (1973) y Aguilar (1993) concuerdan en que existen varias limitaciones durante el proceso de implementación que podrían determinar el éxito o fracaso de los objetivos, resultados y metas trazadas de una política pública.

Actualmente los estudios sobre el proceso de implementación son menos, en comparación con las etapas de diseño y evaluación. Según Cortázar (2006, p. 38), “la gestión de la implementación constituye un punto ciego en el análisis, como si se pudiera saltar del diseño a la evaluación de políticas y programas sin prestar mayor atención a lo que pasa en el momento de poner a operar las actividades y decisiones”. Esto se debe a que se la concibe usualmente como un proceso rutinario de menor importancia. Se pasa por inadvertida la influencia de múltiples factores y oportunidades que están -muchas veces- al alcance de múltiples actores, lo cual podría llevar a un entorpecimiento del proceso de implementación y los objetivos trazados inicialmente.

De acuerdo con Falletti y Lynch (2009), la coyuntura es entendida como un factor dinámico que debe ser tomado en cuenta en la práctica de políticas públicas. Dicho lo anterior, Sabatier y Mazmanian (1993) identifican factores o variables independientes que ejercen influencia en el logro de objetivos normativos a lo largo de todo el proceso de implementación y los dividen en tres categorías: 1) la tratabilidad de los problemas, 2) la capacidad de la ley para estructurar el proceso de implementación y 3) las variables no normativas que condicionan la implementación. Los autores en un diagrama de flujo (Figura 1) establecen una distinción entre las tres categorías mencionadas (variables independientes) y las cinco etapas del proceso de implementación (variables dependientes).

Figura 1

Diagrama de flujo de las variables del proceso de implementación



Fuente: Elaboración propia en base a Sabatier y Mazmanian (1993)

Sobre la primera categoría, sostienen que la solución de algunos problemas sociales puede resultar ser más sencilla que la de otros, puesto que hay “aspectos específicos de un problema social que afectan la capacidad de las instituciones gubernamentales para cumplir objetivos normativos” (Sabatier y Mazmanian, 1993, p. 331). Sobre la segunda categoría, argumentan que la ley indica los problemas a enfrentar, estipula objetivos a alcanzar, estructura el proceso de implementación, selecciona instituciones responsables, influencia sobre la orientación política y regula la participación de actores. Respecto a la tercera categoría, observan que las condiciones del entorno pueden tener un efecto significativo tanto en la disposición de una jurisdicción como en la disposición de los encargados de la implementación.

Ahora bien, para la presente tesis, no se consideraron todos los elementos de las categorías del diagrama de flujo del proceso de implementación de los autores Sabatier y Mazmanian (1993), puesto que se requieren de otras variables y factores. De hecho, para el estudio de los 4 Tambos seleccionados, es relevante el tema de recursos y el diseño de la política, pero lo es aún más los elementos que interactúan en el espacio a nivel local directo. Por ende, más allá de analizar exclusivamente la primera categoría sobre la tratabilidad de los problemas o la segunda categoría sobre la capacidad de ley, la tesis se enfoca en los recursos, los lineamientos que se dan a la persona, el apoyo o resistencia del público.

En definitiva, para fines de la investigación, se hizo un aterrizaje, en base al trabajo de campo, sobre qué elementos analizar a profundidad del diagrama de flujo del proceso de implementación en relación con los 4 casos de estudio de la tesis. A tal efecto, respecto a la segunda categoría sobre la capacidad de la ley para estructurar el proceso de implementación, es relevante observar las variables de recursos y el personal del programa social. Segundo, se considera la variable de coordinación ya que la articulación que realiza el programa PAIS son coordinaciones que se llevan a cabo con las instituciones a fin de formalizarlas en planes de trabajo y convenios, siendo así una variable oportuna para el estudio de los Tambos. En efecto, como panorama general, la coordinación busca la solución de problemas, que haya unidad de criterio, mejorar la cercanía entre funcionarios, entender que las políticas no son unidimensionales, sino multidimensionales, etc.

Por último, respecto a la tercera categoría sobre variables no normativas que condicionan el proceso de implementación, se toma en consideración las variables de discrecionalidad burocrática positiva y participación comunitaria. Por un lado, la primera es una dimensión difícil de evaluar, pero que es fundamental para los casos de estudio. Es entendida en un sentido positivo cuando existen burócratas formados y abiertos a agilizar los trámites burocráticos. Por otro lado, la segunda variable se enfoca en cómo se relacionan los Tambos del programa social con las comunidades. Por lo tanto, me centro en todas estas variables al momento de hacer mi evaluación.

1.2.2. Coordinación

Según Cardozo (2008), la coordinación es “uno de los instrumentos claves para alcanzar una mayor coherencia en el proceso de elaboración e implementación de las políticas públicas” (p. 3). Además, se observa que “fortalecer las instituciones públicas y lograr niveles aceptables de eficiencia y eficacia en las actividades gubernamentales no es tarea fácil en la globalización, pues esta implica nuevos compromisos ante el incremento de elementos internos y externos que influyen y limitan la capacidad de acción del Estado – Nación; y de sus gobiernos” (Cardozo, 2008, p. 1).

Al respecto, el nivel de coordinación impacta de manera significativa en las intervenciones de políticas públicas y programas. En esa línea, de acuerdo con la Unesco (2004), “la coordinación entre los distintos sectores de gobierno, así como entre instituciones gubernamentales, no gubernamentales e intergubernamentales representa un gran desafío al desarrollo de políticas y programas” (s/p). Dicho lo anterior, Cardozo sostiene que uno de los problemas comunes e internos de los Estados es la falta de coherencia de la actividad gubernamental, que termina por afectar la eficiencia de los Estados. Específicamente la coherencia en el ámbito gubernamental es entendida como “la promoción sistemática del reforzamiento mutuo de las políticas a través de los aparatos gubernamentales, creando sinergias hacia la realización de los objetivos definidos” (Cardozo, 2008, p. 63).

Como resultado de las consideraciones anteriores, es posible afirmar que existe una falta de coordinación entre instituciones y programas en los gobiernos contemporáneos, que refleja una desarticulación entre el diseño e implementación de políticas. En el Perú, “la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva”¹ (Diagnóstico PNMGP). En este panorama, la coordinación se refiere a la “necesidad de asegurar que las distintas organizaciones, públicas y privadas, responsables de la formación de las políticas públicas, trabajen juntas para no producir redundancia ni brechas en la entrega de los servicios” (Peters, 1998a, p. 5). Sobre este punto, Cardozo (2008)

¹ Referencia: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

señala que la coordinación es un concepto amplio que está presente no solo en la estructura, sino también en los procesos y métodos de trabajo de la administración pública, con el objetivo de lograr el trabajo articulado entre los diversos sectores del gobierno que formulan e implementan las políticas públicas (2008, p. 3).

De acuerdo con la definición elaborada por Licha y Molina, la coordinación es “un proceso de múltiples dimensiones (político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal), y de diferentes alcances (macro, meso y micro), que involucra a diferentes actores y sectores, con el fin de articular esfuerzos y crear sinergias que favorecen el logro de objetivos estratégicos” (2006, p. 3). En cuanto a ser un proceso político y técnico a la vez, se conjuga como un “modo de gobernanza” que genera tres resultados: legitimidad, aprendizaje y efectividad. Respecto al aspecto político, este se debe a la participación del gobierno y actores claves de la política social para la generación de acuerdos en los niveles políticos más altos. Respecto a lo técnico, es necesaria la experiencia en el diagnóstico de problemas, opciones y decisiones (Licha y Molina, 2006, p. 3).

En cuanto a ser un proceso participativo y concertado, la coordinación “procura apoyarse en una estructura de incentivos que promueve la cooperación entre actores nacionales y locales” (Licha y Molina, 2006, p. 3). Esto con el objetivo de lograr una deliberación en torno a las mejores opciones de políticas, aparte de lo tecnocrático. Sobre ser un proceso horizontal y vertical, en referencia a que los gobiernos centrales toman decisiones y ejercen una coordinación vertical, mientras que los gobiernos subnacionales implementan políticas y ejercen una coordinación horizontal. En cuanto a ser un proceso de diferentes alcances (macro, meso y micro), “la coordinación puede ser de alcance nacional, regional o local, y responde a diversos niveles de gestión política y técnica” (Licha y Molina, 2006, p. 3).

Por una parte, en consonancia al caso de estudio, es necesario abordar la coordinación intergubernamental, o también llamada coordinación vertical, entre los niveles del gobierno. Muchas políticas públicas, por su propia interdependencia, requieren de una distribución de responsabilidades entre los niveles del gobierno para la obtención de buenos resultados. En conformidad, Jordana (2003) sostiene que

dicha fragmentación de responsabilidades entre los niveles de gobierno repercute en numerosas implicancias políticas. Por otra parte, de forma general, la noción de intersectorialidad en las políticas públicas está asociada con las políticas transversales, como lo es el Programa Nacional PAIS. Así, la coordinación intersectorial, o también llamada coordinación horizontal, articula la acción de las diferentes agencias sectoriales. Esta busca integrar diversos sectores con vista a la solución de problemas sociales.

En adición, Grau (2005) menciona que la última posee dos fundamentos: 1) fundamento político y 2) fundamento técnico. El primero la asocia con la transformación de los servicios públicos para generar abordajes integrales a problemas sociales y ejecutar políticas públicas en forma intersectorial. El segundo plantea que la integración entre sectores facilita que sus propias diferencias permitan resolver problemas sociales de modo productivo y se compartan recursos (saberes, experiencias, medios de influencia, recursos económicos, etc.) (Cunill Grau, 2005). Sin embargo, de acuerdo con Franco y Székely (2010), entre las diversas muestras de falta de coordinación intersectorial es común encontrar: 1) unidades administrativas que cumplen la misma función y se ubican en distintos sectores; 2) duplicación de esfuerzos dentro de un mismo sector y a diferentes niveles de provisión de servicios; 3) competencia entre unidades administrativas asignadas a la misma función que, en un clima de restricción de recursos, luchan por sobrevivir y provocan ineficiencias del tipo "no hacer ni dejar hacer"; 4) ignorancia recíproca entre distintos subsistemas de política social respecto a la provisión de servicios (Franco y Székely, 2010, p. 21).

1.2.3. Discrecionalidad burocrática

Elmore (1993) señala que el diseño retrospectivo (Bottom-up) configura el ejercicio de una gestión horizontal, donde el *policy maker*² establece sus intenciones y procede con discrecionalidad, parcialidad y rendición de cuentas en la ejecución de sus labores. Esto debido a que ocurre una brecha de implementación; es decir, una

² Traducido como: formulador de políticas. Persona que establece el plan que persigue un gobierno o un negocio (Wordnet, 2014).

distancia entre lo que se quería hacer con la política tal cual formulada y la realidad después de implementarla.

De este modo, Subirats et al. (2008) se basa en un institucionalismo centrado en los actores del Estado de una política pública que permite estudiar los diversos recursos (tales como fuerza, consenso, apoyo político, tiempo) usados por dichos factores en determinados momentos. Además, Subirats et al. (2008) señala que el nivel de comportamiento, más o menos activo, de los actores del Estado tiene repercusiones en la implementación de una política pública. Por esa razón, es esencial observar el rol de los actores a raíz de la evidencia que existe actualmente sobre su capacidad para interferir en la implementación de las políticas públicas.

Dentro del enfoque retrospectivo, Lipsky (1999) desarrolla el concepto de burócratas de la calle, que son servidores públicos que interactúan con la sociedad con la finalidad de darles un servicio del Estado. Ellos se caracterizan por usar una discrecionalidad para ayudar a la población y solucionar problemas de la brecha de la implementación, como también la podrían usar para reproducir estigmatizaciones a un conjunto de la población. En la práctica, son actores que distribuyen beneficios y/o sanciones cuando desarrollan trámites para la población. Específicamente, de acuerdo con Lipsky (2010), el comportamiento burocrático de los actores del Estado puede estar relacionado con: las condiciones laborales, los recursos limitados, las presiones laborales, las ambigüedades de la política, los esfuerzos burocráticos por un mayor control sobre los burócratas y las relaciones con los ciudadanos. Así, la manera en cómo tratan los burócratas de la calle generará confianza o desconfianza de la población con el programa social del Estado; por lo tanto, la legitimidad estatal recae principalmente en los burócratas.

Otro tema adicional, como parte de la discrecionalidad burocrática, es que la labor de los burócratas de la calle puede relacionarse con el liderazgo burocrático, puesto que dicha noción, al igual que la voluntad política, otorga legitimidad tanto a la política pública general brindada por el Estado como también el cómo se brinda la atención a la población beneficiaria. Esto se sostiene, en base a la noción general de Northouse (1997), quien observa que “el liderazgo es un proceso por el cual una

persona o un grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común” (p. 1). Al respecto, se observa que el liderazgo es un proceso que se lleva a cabo en un determinado contexto y pretende alcanzar un objetivo común. En consonancia, Ramos y Díaz (2010) plantean lo siguiente:

[...] a menudo se ponen demasiadas expectativas sobre el efecto e importancia del liderazgo en la vida de las organizaciones, y que esto es muchas veces una visión demasiado simplista que encubre una serie de problemas o características estructurales internas en la organización. Buscar un líder nuevo para resolver los problemas, muchas veces supone ocultar, eludir o reconocer que las transformaciones dentro de la organización no se han logrado ya que la propia configuración organizativa, estructuras jerárquicas, formas de funcionamiento de la empresa, se han convertido en obstáculos para lograr la eficacia organizacional (2010, p. 139).

En adición, Muller (2004) propone una definición adicional sobre el liderazgo como un “proceso de dirigir e influir en el comportamiento de otras personas; así mismo, se ha definido competencias como las habilidades, valores conocimientos con los que cuentan para desarrollarse en diferentes áreas, y el compromiso desde el punto de vista afectivo, normativo que conduce a que las personas creen un vínculo de permanencia con la organización y con su trabajo” (p. 3).

Un término asociado al liderazgo burocrático es la voluntad política de los burócratas en las políticas públicas. De acuerdo con la definición de Rojas (2011), “la voluntad consiste, ante todo, en un acto intencional, de dirigirse a algo, y en ello interviene un factor importante: la decisión. La voluntad como resolución, significa saber lo que uno quiere o hacia dónde va; y en ella hay tres ingredientes asociados que la configuran en un todo: la tendencia, determinación y acción” (p. 9). Es así como la presente definición explica que las intervenciones y/o actividades por realizarse de una política se orientan a resolver un determinado problema y que estos actos intencionales de los burócratas de la calle se guían bajo la tendencia, determinación y acción.

De este modo, en base a la discrecionalidad burocrática de carácter positivo, se busca determinar si las acciones, estrategias e intervenciones implementadas en los Tambos de la región Junín son productos del alineamiento de los consensos, de la consolidación de las instituciones y/o de la presencia local del Estado, con el fin de acercar los servicios del Estado.

1.2.4. Participación comunitaria

De forma general, el concepto de participación ha formado parte del discurso de desarrollo (Gaventa y Valderrama, 1999). Este tipo de discurso se centra en el empoderamiento de las poblaciones vulnerables (Cornwall, 2008). Estas asumen un rol activo en busca de una mejora de su calidad de vida. En concordancia al caso de estudio, de acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros (2021), “la región Junín está conformada por 4,213 centros poblados, de los cuales 4,172 son rurales (99%)”. En ese sentido, “el 29% de la población del departamento de Junín vive en centros poblados rurales. A nivel nacional, esta cifra corresponde al 20.7%” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021). Asimismo, la región Junín alberga a 5 pueblos indígenas u originarios: Ashaninka, Kakinte, Nomatsigenga, Quechuas y Yanasha. organizados a través de federaciones como la Unión Indígena Asháninka Nomatsiguenga del Valle Pangoa (KANUJA). De forma particular, la participación comunitaria es “un proceso activo por el cual los beneficiarios influyen en la dirección y ejecución de los proyectos de desarrollo en lugar de simplemente recibir una parte de los beneficios del proyecto” (Bamberger, 1986).

En ese marco, la participación comunitaria “implica la atribución de poder de decisión a comunidades y residentes en el diseño de intervenciones destinadas a mejorar los niveles de vida, así como la asignación de recursos para lograr los objetivos acordados” (Dahl-Ostergaard et al., 2003, p. 1). El propio concepto de participación comunitaria destaca la importancia de situar las realidades locales en el centro de las intervenciones (Hickey y Mohan, 2004, p. 11). De hecho, la participación comunitaria observa las deficiencias del enfoque top-down, pues este se encuentra profundamente centralizado y desconectado de las necesidades de la población marginada y vulnerable (Mansuri y Rao, 2012, p. 15).

En cada etapa del ciclo de políticas públicas, la participación comunitaria genera aportes relevantes para la gestión de proyectos de desarrollo. En la etapa de diseño, esta complementa la recolección convencional de datos y capta la naturaleza multidimensional de la pobreza y las necesidades de los diversos grupos (Tikare et al., 2002). En cuanto a la etapa de implementación, la participación fomenta una mayor aceptación y apropiación del proyecto. De tal forma, la participación influye en la mejora del desempeño, transparencia y rendición de cuentas y promueve conciencia entre las personas en cuanto a derechos (Tikare et al., 2002). En la etapa de evaluación, la evaluación participativa se manifiesta por integrar la percepción de los diversos actores y enriquecer así la percepción de los resultados (Tikare et al., 2002).

Como parte de sus objetivos, se sostiene que la participación comunitaria permite “incrementar la eficiencia del proyecto, construir capacidades de los beneficiarios y promover su empoderamiento” (Bamberger, 1986). En concordancia, la participación comunitaria puede conducir al empoderamiento social y personal, al desarrollo económico y a la transformación sociopolítica (Kaufman y Dilla Alfonso, 1997). Sobre sus beneficios, está “el aumento de la aceptabilidad del proyecto, la producción de una distribución más equitativa de los beneficios, la promoción de la movilización de los recursos locales y la sostenibilidad del proyecto” (Bamberger, 1986). Por ende, la participación comunitaria no solo contribuye a la eficiencia de las políticas públicas, sino al propio empoderamiento de los beneficiarios.

Ahora bien, en aras de lograr un alto grado de participación comunitaria, se requieren políticas públicas que fomenten, incorporen y fortalezcan la participación comunitaria. Para ello, se “necesita una estrategia, recursos, compromiso, tiempo y un enfoque planificado” (Burns et al., 2004, p. 28). No obstante, se presentan diversos obstáculos para el ejercicio e incorporación de la participación comunitaria como, por ejemplo, la poca voluntad política. Entre los principales obstáculos de la participación comunitaria está “el poder de las burocracias centrales, la falta de habilidades y tradiciones organizativas, el impacto de las actividades económicas y políticas nacionales y transnacionales” (Kaufman y Dilla Alfonso, 1997, p. 3). En esa misma línea, “la participación en la práctica aún tiende a ser rudimentaria debido a las

limitaciones de los logros educativos, capacidad técnica, recursos económicos y relaciones de poder tradicionales” (Dahl-Ostergaard et. al, 2003).

Por un lado, desde un enfoque tradicional, la participación comunitaria se centra en la participación de la ciudadanía en los proyectos sociales de su comunidad. Es así que es percibida “como un aspecto técnico del proyecto y no como una metodología política de empoderamiento” (Hickey y Mohan, 2004, p. 11). Por otro lado, se encuentra la noción más activa de participación comunitaria que logra incidir en el ciclo de las políticas públicas. Dentro de este enfoque “los ciudadanos son reconocidos como 'fabricantes y formadores' en lugar de 'usuarios y seleccionadores de intervenciones y servicios diseñados por otros” (Cornwall y Gaventa, 2001a). A partir de este enfoque, se demuestra un alto grado de participación que fortalece a la misma ciudadanía.

Existe un sólido consenso sobre la importancia de la participación comunitaria para conocer los problemas que aquejan a una comunidad y para ejecutar acciones que alcancen el desarrollo. Esto último se fortalece cuando la participación recibe apoyo de instituciones del gobierno nacional, regional o local y la participación la realiza el conjunto de asociaciones y actores. Así, en el caso del Programa de Tambos, las Asociaciones Público – Privadas son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto, debido al déficit de infraestructura que tiene el Perú actualmente (MCVS, 2015, p. 56).

Para complejizar la literatura de participación comunitaria, por un lado, Evans (1996) plantea el concepto de autonomía enraizada, en la que el Estado está presente mediante un contacto fuerte con la sociedad, de tal manera que atiende las demandas y toma decisiones con el conocimiento de esta información. Esto último resulta relevante para la formulación de políticas, planes, estrategias, programas y proyectos, puesto que es vital la inmersión necesaria en la sociedad para que logren tener éxito. Por último, Martínez y Nogueira (2007) observan que la sociedad civil tiene un papel crucial como demandante al ser un actor en procesos de formulación, ejecución y control de programas. Asimismo, en la implementación, la sociedad civil puede participar en la entrega de prestaciones de los programas, pero dentro de los marcos establecidos.

De hecho, existe un fuerte consenso sobre la importancia de la participación comunitaria para conocer los problemas y las necesidades de la población con el objetivo de alcanzar su desarrollo. Es así como la participación comunitaria genera valiosos aportes para incrementar la eficiencia de los proyectos sociales, ya que el trabajo independiente del Estado no resulta suficiente para brindar servicios básicos de calidad en determinadas áreas, sobre todo en zonas rurales.

Para finalizar con el marco teórico-conceptual, cabe mencionar que para evaluar los recursos y la coordinación se analizó cómo funcionan los Tambos en cada una de las dimensiones, para evaluar la discrecionalidad positiva burocrática se hicieron entrevistas con los funcionarios públicos y se examinó el impacto de sus decisiones para la atención y, finalmente, para evaluar la participación comunitaria se consultó a las comunidades de los Tambos cuál era el funcionamiento de cada Tambo.

1.3. Metodología de investigación

1.3.1. Diseño metodológico

Partiendo del estudio de la implementación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la región Junín entre el 2018-2021, se considera que a fin de abordar de manera más completa el panorama de implementación, el método más idóneo para desarrollar la presente investigación es el cualitativo no experimental. En ese sentido, de acuerdo con Gerring (2014 [2012]), “no solo interesa saber lo que ha sucedido, sino también, crucialmente, por qué ha sucedido” (p. 213). Así, se espera aterrizar el enfoque denominado “causa de los efectos”, pues este se focaliza en cómo opera ese efecto de la causa; es decir, cuál es el mecanismo causal y por lo tanto entender cómo se genera ese efecto. En breves palabras, de qué manera A tiene efecto sobre B. Por ello, se busca conocer qué factores determinan el proceso de articulación entendido como la prestación de servicios de los Tambos en la región Junín, siendo tres los más importantes: la coordinación, la discrecionalidad positiva burocrática y la participación comunitaria.

Asimismo, es de tipo inductivo-explicativo, ya que tiene como objetivo responder a la pregunta: ¿Qué factores afectan el proceso de articulación de los Tambos del programa PAIS en la región Junín durante el periodo 2018-2021? Según Caballero (2000), lo inductivo parte de los casos particulares a lo general, pues “los

datos o elementos individuales, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general, que explica y comprende a esos casos particulares” (p.108). Para ello, las herramientas de recojo de información que se utilizaron son la revisión de bibliografía primaria y secundaria. De manera precisa, se hizo un análisis documental de archivos y documentos relacionados al programa social. Además, se realizaron entrevistas tanto estructuradas como semi-estructuradas a los actores que participaron en la implementación del programa, cuyo fin fue observar la ejecución de intervenciones y/o actividades promovidas por los Gestores institucionales en los Tambos. Así, dado que es un análisis cualitativo, se han seleccionado los siguientes casos:

1.3.2. Selección de casos de estudio

Para evaluar el proceso de implementación de los Tambos, se hizo una selección de cuatro casos de un universo de tantos en una determinada región del Perú (Junín), que permite descifrar los principales determinantes que afectan el proceso de articulación de los Tambos en la región Junín. Además, para diversificar los casos, estos están en diversos sectores, que reflejan problemáticas relacionadas las zonas rurales andinas y amazónicas. Cabe señalar que, independientemente de la variedad de casos, el Estado peruano afronta las mismas dificultades. En efecto, los casos escogidos se enmarcan dentro del nivel regional, debido a las limitaciones contextuales de estudiar los Tambos a nivel nacional.

Para empezar, la región Junín es una zona rural andina-amazónica, que afrontó durante cuatro años (2015-2019) una tendencia al incremento de la pobreza, con un alza, en total, de 3.3 porcentuales. Como sucede a nivel nacional en el Perú, la incidencia de pobreza en el área rural de la región Junín es mayor que en la urbana (34.8% área rural – 14.9% área urbana). Para el 2020, la región Junín se ubicó en el tercer grupo de incidencia de pobreza que va entre 21,6% y 24,6%. Tomando en cuenta que la jurisdicción de Junín tiene una población de 1,246,038, de acuerdo a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, un promedio de 299 mil personas estuvo en esa condición.

En tal sentido, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019), se observa que el nivel mínimo de Índice de Densidad Estatal (IDE) a nivel provincial en Junín se encuentra en Satipo en un 0.581. Por el

contrario, la provincia de Huancayo registra un IDE de 0.801. Asimismo, en Satipo se sitúa el distrito de Pangoa, cuyo territorio y población es la más extensa de la provincia y presenta uno de los niveles de pobreza más altos en comparación con otros distritos de la provincia. De hecho, Pangoa se encuentra en el segundo grupo de incidencia de pobreza entre 29,9% y 46,6% [ver Anexos A y B]. Cabe mencionar que lo interesante de este distrito es que cuenta con el mayor número de Tambos (7 Tambos) respecto a los demás distritos a nivel nacional. Así, se han seleccionado dos Tambos de Pangoa, que fueron los primeros en ser construidos, implementados y en estar operativos durante el año 2017: Cubantía e Interandino.

Un criterio adicional es que, de acuerdo con los Censos Nacionales: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas del INEI (2017), en la región de Junín se concentra uno de los mayores porcentajes de centros poblados ubicados en zonas rurales en el Perú [ver Anexo C]. Por su parte, solo el distrito de Pangoa alberga más de 120 comunidades nativas pertenecientes a los siguientes 3 pueblos indígenas: Asháninka, Nomatsiguenga y Yanasha, con una población aproximadamente de 10,000 habitantes (Municipalidad Distrital de Pangoa, 2018). En ese sentido, en el Perú, los pueblos indígenas representan la diversidad cultural del país. Sin embargo, sus condiciones de vida enfrentan serias limitaciones, puesto que han sido históricamente relegados y afectados por patrones de desigualdad, permaneciendo al margen del desarrollo, el Estado de Derecho y los servicios básicos de entidades públicas como privadas. Al respecto, Norma Correa sostiene que está situación “ha impactado negativamente en el bienestar y la calidad de vida de dichos ciudadanos, quienes enfrentan una mayor incidencia de pobreza, menores niveles de acceso a salud, educación y empleo de calidad, así como están expuestos a prácticas discriminatorias que limitan su ejercicio de derechos” (2016, p. 175).

De acuerdo con cifras del INEI (2017), la pobreza afecta más a quienes tienen como lengua materna una de las 48 lenguas indígenas que existen en el Perú. La mencionada encuesta considera además que el 33,4% de la población cuya lengua es indígena se encontraba en situación de pobreza, mientras que para la población de lengua castellana ese porcentaje fue del 18,8%. Así, en el Perú los pueblos indígenas debido a su pertenencia étnica no tienen un igual acceso a oportunidades

como salud, educación, o saneamiento como el resto de la población nacional. Parte del problema se observa en la invisibilidad de su realidad en el debate nacional, lo cual dificulta concretar el adecuado ejercicio de sus derechos colectivos. Por ello, los casos de estudios seleccionados en la investigación representan aquel problema público latente en el Estado históricamente. Además, los Tambos de Junín son de particular relevancia en la medida que no se han realizado aún estudios previos que tengan como foco de atención a los Tambos con relación a una población no solo andina, sino también en el ámbito amazónico y de comunidades indígenas.

Para ahondar en materia de selección de los casos de estudios (Tambos), se consideraron cuatro criterios, que parten desde un punto general a uno específico para efectos de la investigación: (i) cantidad de Tambos por región a nivel nacional, (ii) región con característica de zona andina-amazónica, (iii) el año de antigüedad del Tambo y (iv) el número de población en las zonas de intervención del Tambo.

Respecto al primer criterio, la selección se limitó a observar cuáles son las regiones del Perú con un alto número de Tambos operativos (a partir de un número mayor a 20 Tambos), resultando: Junín (26), Apurímac (36), Loreto (36), Huánuco (39), Huancavelica (51), Ayacucho (51), Puno (61) y Cusco (63). Hasta el momento, son ocho regiones. Cabe mencionar que, en el año 2022, el Programa PAIS no está presente en 3 regiones costeras: Tumbes, Ica y Callao (Tabla 2).

Tabla 1*Cantidad de Tambos a nivel regional y sus intervenciones sectoriales*

Región	Cantidad de Tambos	Número de Intervenciones multisectoriales
Piura	10	690.357,00
Lambayeque	1	12.420,00
La Libertad	10	415.984,00
Ancash	18	582.733,00
Lima	1	37.479,00
Arequipa	17	619.270,00
Moquegua	2	25566,00
Tacna	4	111.076,00
Cajamarca	20	654.507,00
Amazonas	15	391.523,00
San Martín	4	42.263,00
Huánuco	39	1.286.938,00
Pasco	9	420.917,00
Junín	26	1.065.968,00
Huancavelica	51	1.624.793,00
Ayacucho	51	1.848.649,00
Apurímac	36	1.205.773,00
Puno	61	2.112.717,00
Cusco	63	2.084.724,00
Madre de Dios	2	15.300,00
Ucayali	6	39.175,00
Loreto	36	588.514,00
Total	482	15.851.080

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MIDIS (2022)

Respecto al segundo criterio, se buscó una región con la característica de ser una zona andina-amazónica, como objetivo de la investigación. Así, se observa que de las ocho regiones delimitadas previamente, solo cinco regiones tienen provincias en la zona VRAEM: Ayacucho (Provincias: Huanta y La Mar), Cusco (Provincia: La Convención), Huancavelica (Provincia: Tayacaja) y Junín (Provincias: Satipo y Huancayo). Así, destacan las regiones Ayacucho y Junín entre las demás por tener ambas dos provincias en zona VRAEM. No obstante, se selecciona la región Junín, puesto que su provincia Satipo sobresale entre las demás provincias por contar con diez Tambos en total. Esto debido a que las otras dos provincias en zona VRAEM de la región Ayacucho cuentan con menor cantidad de Tambos: Huanta (5) y La Mar (3). Por lo tanto, los casos de estudios de la investigación se centrarán en las provincias de Huancayo y Satipo de Junín. La zona VRAEM tiene prioridad porque es una de las zonas de especial interés al ser zona de conflicto, donde la presencia del Estado es más urgente y de mayor importancia a la hora de decidir.

Respecto al tercer criterio, año de antigüedad del Tambo, existe un informe de Seguimiento del Plan Operativo Institucional del Programa PAIS del 2017, donde se observa que la Unidad Territorial (UT) de Junín contó con 12 Tambos prestando servicios. Así, particularmente, la provincia Huancayo tiene los siguientes 3 primeros Tambos operativos desde el 2014: Potaca, Raquina y Layan Pata (Tabla 3).

Tabla 2*Tambos del año 2017 en la región Junín y su cantidad de población*

N.º	Provincia	Distrito	Tambo	Centros poblados	Población
1	Concepción	Andamarca	San Miguel	20	2,346
2	Concepción	Cochas	Cochas	15	1,813
3	Concepción	Mariscal Castilla	Mamac	14	1,674
4	Huancayo	Chicche	Potaca	9	1,449
5	Huancayo	Pucara	Raquina	15	4,761
6	Huancayo	Quilcas	Layan Pata	40	2,225
7	Jauja	Apata	San Jose de Apata	18	2,623
8	Jauja	Pomacancha	Barrio Molino de Pomacancha	21	2,364
9	Junín	Ondores	San Pedro de Pari	35	964
10	Tarma	San Pedro de Cajas	Yanic	16	942
11	Tarma	Tapo	San Cristóbal de Pacchac	12	3,544
12	Yauli	Chacapalpa	Chacapalca	56	2,762

Fuente: Elaboración propia según el Informe de Seguimiento del POI-PNPAIS (2017)

Finalmente, por un lado, en base al cuarto criterio sobre el mayor número de población, se seleccionaron solo dos Tambos de la provincia de Huancayo: Raquina y Layan Pata. Por otro lado, respecto a la provincia Satipo, la información de sus Tambos no se incluyó en dicho informe del programa PAIS publicado en el 2017, debido a una discordancia del periodo de estudio del informe con el inicio de gestión de sus Tambos. No obstante, según reportes de las actividades e intervenciones en el Tambook³, la provincia Satipo contó a fines del año 2017 con la operación y prestación de servicios de sus dos primeros Tambos: Cubantía e Interandino, ambos

³ Tambook: plataforma virtual del programa PAIS, diseñada por el MIDIS, con información detallada sobre cada Tambo en cada región del Perú.

situados en el distrito de Pangoa. En conclusión, son cuatro Tambos seleccionados en Junín, bajo determinados criterios, que permitirán realizar un particular contraste.

1.3.3. Recopilación de información

Respecto a la recolección de información, se basa en fuentes de tipo primaria y secundaria. En primer lugar, se hizo una revisión documental de archivos del Programa Nacional PAIS con énfasis en las intervenciones y/o actividades promovidas por los Gestores institucionales en los Tambos de Junín. En segundo lugar, se realizaron entrevistas estructuradas tanto a funcionarios públicos de alto nivel involucrados en la gestión del programa PAIS (directores ejecutivos y jefes de las unidades orgánicas del programa PAIS), como también a expertos, analistas, estudiosos y especialistas del programa. Según Manheim y Rich (1998), este tipo de entrevista toma una forma similar a las encuestas con el fin de encontrar comportamientos y creencias particulares de cada individuo con respecto al programa.

En tercer lugar, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a actores del Estado que dinamizan el programa a nivel local y regional: gestores institucionales y autoridades municipales y regionales. En esta parte la atención recayó de manera específica en la ejecución de intervenciones y/o actividades para los beneficiarios del programa PAIS. Asimismo, seguido de la guía de entrevista a utilizar, se pudo llevar a cabo una discusión menos estructurada y abierta que consideró la subjetividad y percepciones de los actores mencionados.

Por último, también se realizaron entrevistas semi estructuradas a autoridades comunales de la región Junín y beneficiarios del programa PAIS. Respecto al primer grupo, se entrevistaron a las principales autoridades comunales del ámbito de influencia de los cuatro Tambos de estudio: Cubantía, Interandino, Raquina y Layan Pata. En el caso del desarrollo de la entrevista, esta consistió en evitar leer la guía de preguntas para lograr que fluya la conversación. De esta forma, al no existir la barrera de leer las preguntas, se generó empatía con el entrevistado/a. Respecto al segundo grupo, las entrevistas semi-estructuradas se enfocaron en el conjunto de beneficiarios que se atendieron en los cuatro Tambos mencionados para conocer su perspectiva sobre el servicio brindado durante el 2018 al 2021. Así, este tipo de entrevista es

importante para analizar las intervenciones y/o actividades ejecutadas por los Tambos, a nivel de la sociedad.

Cabe mencionar que, respecto al segundo grupo, se realizaron 20 entrevistas, siendo 10 para cada uno de los dos Tambos en Satipo: Cubantía e Interandino. Por la limitante geográfica, no se pudo entrevistar a beneficiarios del Tambo Raquina y Tambo Layan Pata. Durante el proceso de cada entrevista semiestructurada, se evitó la toma de notas en presencia de los entrevistados/as, ello con la intención de no generar intervenciones en la percepción de las personas (Manheim y Rich, 1998). A modo resumen, se presentan la siguiente tabla 4, respecto al recojo de información:

Tabla 3
Estrategia de Investigación

Herramientas	Información	Instrumento
Revisión documental	Documentos de evaluación del Programa Nacional País, Manual de Operaciones (MOPE), Plan Operativo Institucional (POI), etc. En: SISMONITOR (Sistema de Monitoreo y Evaluación) y Evidencia MIDIS.	Revisión documental
Entrevistas estructuradas	<ol style="list-style-type: none"> Actores del Estado de alto nivel (Director ejecutivo del Programa PAIS) y Jefes de las Unidades de Apoyo, Jefes de las Unidades Técnicas, Jefes de las Unidades Territoriales (UTs). Analistas/especialistas del Programa PAIS y expertos (Ex Ministras de MIDIS y Exdirectores ejecutivo del programa) 	Guía de entrevistas
Entrevistas semi-estructuradas	<ol style="list-style-type: none"> Gestores institucionales (Cubantía, Interandino, Raquina, Layan Pata) Funcionarios del gobierno local (distrital y provincial) y regional (gobernadores, alcaldes, y subprefectos) Autoridades comunales (líderes indígenas, de asociaciones, etc.) y 20 beneficiarios del programa 	Guía de entrevistas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2: El programa PAIS y los Tambos en Junín (2018-2021)

2.1. Antecedentes del Programa PAIS

En un principio, mediante el D.S N.º 001-2012-Vivienda, el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) (2012) establece que los Centros de Servicio de Apoyo al Hábitat Rural dentro del “Programa de Apoyo al Hábitat Rural - PAHR” -hoy en día denominados como Tambos- son unidades habitacionales (o plataformas) enfocadas a la prestación de servicios a cargo de entidades del Estado en centros poblados rurales y rurales dispersos. A tal efecto, el bien o servicio que da el Programa PAIS es la articulación entre los tres niveles de gobierno. Para lograrlo, una actividad que aporta es la coordinación con autoridades comunales y actores de instituciones públicas-privadas con el objetivo de lograr un avance en la inclusión social y calidad de vida de las personas pobres y extremadamente pobres asentadas en las zonas alejadas, donde la presencia del Estado no es fuerte. Así, es primordial la focalización de las zonas particulares de intervención de cada Tambo para su construcción tanto en los centros poblados de carácter rural con una población inferior a 2,000 habitantes como en los centros poblados de carácter rural disperso con una población inferior a 150 habitantes.

En ese marco, son tres las líneas de intervención del Programa PAIS. Según su respectivo Manual de Operaciones (MOPE) (2017), la primera línea se enfoca a la implementación de las plataformas de servicios (Tambos y PÍAS) bajo el enfoque del MIDIS, a través de la coordinación entre los tres niveles de gobierno; es decir, la coordinación con los gobiernos locales y regionales en el marco de políticas y prioridades del gobierno nacional. Asimismo, se pone énfasis en la coordinación y ejecución de acciones de prevención, atención y mitigación de riesgos frente a desastres naturales, en el marco de sus competencias. La segunda línea consiste en fomentar alianzas público-privadas que contribuyan al desarrollo rural. La tercera línea busca la promoción de acciones de coordinación con los gobiernos locales y regionales para la implementación de proyectos de inversión bajo la ley N.º 29230 (MOPE, 2017).

Respecto a las plataformas fijas (Tambos), a noviembre del 2022 el Programa ha construido un total de 482 Tambos en 22 departamentos, los cuales actualmente

se encuentran operativos y prestando servicios. En cuanto a las plataformas móviles (PIAS), estas son embarcaciones que recorren afluentes de la Amazonía peruana y del Lago Titicaca con el fin de llevar los servicios del Estado a la población asentada en la cuenca de los ríos y orillas del Lago. En el año 2017, se incluyó dentro de la modalidad de los PIAS los buques tópicos (BAP), de tal modo en el 2022 se cuenta con la intervención en total de 16 PIAS y 5 BAP.

2.2. Estructura orgánica del Programa PAIS

Sobre la estructura orgánica del Programa PAIS, esta se divide en seis áreas: Alta dirección, Unidad de Control, Unidades de Asesoramiento, Unidades de Apoyo, Unidades técnicas, Unidades Territoriales, donde tres de las seis áreas presentan respectivas subáreas (Tabla 5). De este modo, para fines de investigación, la atención se centra en definir las funciones de ciertas subáreas ligadas, o en consonancia, a las tres variables de la tesis: la coordinación, la discrecionalidad positiva burocrática y la participación comunitaria.

Tabla 4

Estructura orgánica del Programa PAIS

Áreas	Subáreas
Alta dirección	Dirección Ejecutiva
Unidad de Control	Órgano de Control Institucional
Unidades de Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Unidad de Planeamiento y presupuesto ● Unidad de Asesoría Jurídica
Unidades de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ● Unidad de Administración ● Unidad de Recursos Humanos ● Unidades de Tecnologías de la Información ● Unidad de Comunicación e Imagen
Unidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Unidad de Plataformas de Servicios ● Unidad de Articulación y Gestión de Servicios
Unidades territoriales	Unidades Territoriales a Nivel Nacional

Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

En primer lugar, en la Alta Dirección, la Dirección Ejecutiva principalmente se encarga de coordinar la ejecución de las tres líneas de intervención mencionadas del Programa PAIS. Asimismo, promueve la coordinación interinstitucional en todos los niveles de gobierno sobre los asuntos que le competen, según políticas sectoriales y lineamientos del MIDIS. Como forma de liderazgo, tiene la responsabilidad de dirigir la gestión del Programa PAIS, el Sistema de Gestión de Calidad del Programa y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio del programa, como también conducir acciones que permitan la implementación y mantenimiento del sistema de control interno. En segundo lugar, en la Unidad de Control, el Órgano de Control Institucional, en coordinación con la Contraloría General de la República (CGR) y sus disposiciones, formula el Plan Anual de Control.

En tercer lugar, como parte de las Unidades de Asesoramiento, la Unidad de Planeamiento y Presupuesto tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar el proceso presupuestario del Programa en todas sus fases (desde la programación hasta la evaluación del programa), en coordinación con las demás Unidades del Programa, según el Sistema Nacional de Presupuesto, la Programación Multianual y Gestión de Inversiones del MIDIS. Además, toma la función de liderar la formulación del diseño del Programa Presupuestal y conducir el proceso de elaboración y actualización de los documentos institucionales de gestión del programa.

En cuarto lugar, en cuanto a las Unidades Técnicas, por una parte, la Unidad de Plataforma de Servicios (UPS) tiene como una de sus funciones: programar, ejecutar, controlar y supervisar el mantenimiento de los Tambos. Por otra parte, la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) tiene mayor relevancia para la tesis debido a sus características propias de coordinación y articulación para la prestación de servicios en el ámbito de los Tambos. Asimismo, la UAGS se encarga de promover la participación de las entidades del gobierno central, gobiernos locales y regionales, organismos autónomos, entidades privadas y de cooperación, conforme a las políticas de Estado y del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS). Para un mayor detalle y fines de la investigación, según al MOPE-PAIS (2017), se seleccionaron funciones de la UAGS que van acorde a dos variables: "Coordinación", "Discrecionalidad burocrática para superar barreras" (Tabla 6):

Tabla 5*Funciones de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios*

	Funciones
Unidad de Articulación y Gestión de Servicios	a) Diseñar y proponer la estrategia de articulación y gestión de servicios del Programa, promoviendo la participación interinstitucional en los tres niveles de gobierno y la sociedad civil, para facilitar la prestación de servicios y actividades a través de los Tambos y PIAS.
	b) Gestionar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones de articulación, ejecución de las intervenciones y gestión de servicios realizadas a través de las Unidades Territoriales, en el ámbito de los Tambos y PIAS.
	c) Difundir a los sectores y entidades del gobierno central las líneas estratégicas y de intervención del Programa.
	d) Proponer y promover la aprobación de convenios con organismos o entidades públicas o privadas nacionales o internacionales, así como planes de trabajo, realizando el seguimiento, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los mismos.
	e) Gestionar y realizar el control de calidad y evaluación de desempeño en la prestación de servicios a través de los Tambos y PIAS.
	g) Brindar asistencia técnica a las Unidades Territoriales sobre la estrategia de articulación e intervención del Programa, en el marco de sus competencias.
	j) Dirigir y coordinar acciones en la gestión del riesgo de desastres.

Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

Por último, sobre las Unidades Territoriales (UTs), cada Unidad Territorial (UT) a nivel nacional en cada región del Perú (excepto Tumbes, Ica, Callao) tiene como tarea básica, en su ámbito de jurisdicción, la implementación de la estrategia de articulación, intervención y gestión del riesgo de desastres del programa PAIS. Otras de sus funciones, se detallan en la Tabla 7, las cuales van en línea con las variables: “Coordinación”, “Discrecionalidad burocrática para superar barreras”. Además, a nivel regional, cada UT se encuentra bajo la responsabilidad de un(a) Jefe(a) y depende por orden jerárquico de la Dirección Ejecutiva del Programa PAIS (Figura 2). Cada uno de los jefes de las UTs cuenta con el apoyo de monitores y personal administrativo para la ejecución de sus funciones. A nivel local, respecto a los actores de la implementación de los Tambos, el programa PAIS contrata a un gestor institucional del Tambo (GIT), quien se encarga principalmente de (I) recoger información de las

necesidades y particularidades del área de intervención del Tambo y (II) articular con las autoridades, organizaciones y la comunidad para la prestación de servicio de las entidades públicas. Asimismo, se contrata a un custodio, quien se encarga de custodiar los bienes y recursos del Tambo, como también de apoyar en las tareas del GIT.



Tabla 6*Funciones de las Unidades Territoriales*

	Funciones
Unidades Territoriales	a) Implementar la estrategia de articulación del Programa, a nivel territorial, en el ámbito de influencia de los Tambos y PIAS, bajo la supervisión, control y monitoreo de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios.
	b) Coordinar las intervenciones y prestación de servicios de las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil, a través de los Tambos y PIAS.
	c) Identificar, recopilar y reportar información, respecto a las necesidades y oportunidades de desarrollo de tipo social y/o productivo de la población en el ámbito de influencia de los Tambos y/o PIAS.
	e) Informar y difundir en su jurisdicción, a la población y autoridades, las líneas estratégicas y de intervención del Programa, acorde a los lineamientos y/o directivas establecidas por el Programa y el MIDIS.
	f) Promover con los gobiernos regionales y locales, organismos o entidades públicas y privadas de su jurisdicción, la suscripción de convenios y la programación de planes de trabajo que coadyuven a mejorar el desarrollo social y/o productivo de las comunidades del ámbito de Tambos y PIAS.
	h) Realizar el registro de las intervenciones y atenciones realizadas a través de los Tambos y/o PIAS, asegurando la calidad y oportunidad de la información.
	j) Registrar en el Sistema de Información y Control del Programa, los datos de la operatividad, acciones de articulación y ejecución de las intervenciones realizadas a través del Tambo y PIAS, utilizando los aplicativos informáticos correspondientes.
	k) Implementar las medidas de seguridad, mantenimiento, cuidado y control administrativo de la infraestructura y los bienes asignados y/o almacenados en los Tambos y/o PIAS.
	l) Implementar acciones de prevención, preparación y respuesta a través de Tambos y PIAS frente a riesgos de ocurrencia de desastres naturales en el marco de sus competencias y la normatividad vigente.
	n) Brindar información necesaria a las Unidades del Programa para la atención de los requerimientos y necesidades de la Unidad Territorial.
o) Coordinar con el responsable de Acceso de a la Información Pública la atención de las solicitudes realizadas a través de la Unidad Territorial.	

Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

Figura 2
Organigrama del Programa PAIS



Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

2.3. Procesos operativos del Programa PAIS

El programa PAIS se consolida a través de sus tres líneas de intervención y el conjunto de procesos o actividades que la estructura orgánica del programa necesita realizar para ejecutar sus respectivas funciones. Dichos procesos se desarrollan en una serie de etapas para lograr la entrega de un resultado, bien o servicio a las partes interesadas (usuarios). En total se han registrado 14 macroprocesos de nivel 0⁴ (Tabla 8), los cuales se agrupan en 3 procesos genéricos: Estratégicos, Misionales y de Apoyo. Por una parte, los Procesos Estratégicos se encargan del proceso de dirección, planeamiento, presupuesto, monitoreo, evaluación, y gestiones de calidad y control institucional para brindar intervenciones de manera adecuada. Por otra parte, los Procesos Misionales muestran la cadena de valor de las intervenciones.

⁴ Nivel 0: El mayor nivel, donde se sitúan los macroprocesos que representan el funcionamiento general de la organización del Programa PAIS.

Finalmente, los Procesos de Apoyo sirven de soporte a los Procesos Estratégicos y Misionales, mediante su aportación de recursos para la gestión de sus actividades.

Tabla 7

Procesos del Programa PAIS

N.º	Procesos Estratégicos	N.º	Procesos Misionales	N.º	Procesos de Apoyo
1	Gestión de la Dirección	6	Gestión de la implementación de las plataformas	10	Gestión administrativa
2	Planeamiento, presupuesto y modernización	7	Operatividad y Mantenimiento	11	Gestión de recursos humanos
3	Gestión de Calidad del Programa	8	Gestión de articulación de servicios	12	Gestión de la comunicación e imagen
4	Monitoreo y Evaluación	9	Gestión de ejecución de la intervención	13	Gestión de sistemas y Tecnologías de la Información
5	Gestión del Control Institucional			14	Asesoría jurídica

Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

Ahora bien, la presente tesis se centrará en 2 macroprocesos de nivel 0 que forman parte de los Procesos Misionales: 8) Gestión de Articulación de Servicios y 9) Gestión de Ejecución de la Intervención (Tabla 9). Ambos macroprocesos involucran el factor de coordinación, que es parte del proceso de articulación que realiza el Programa PAIS con otras entidades.

Tabla 8*Procesos Misionales del Programa PAIS*

N.º	Macroprocesos (Nivel 0)	N.º	Procesos (Nivel 1)	N.º	Procesos (Nivel 2)
8	Gestión de Articulación de Servicios	8.1	Diagnóstico	8.1.1	Elaboración de diagnóstico comunal del ámbito de influencia de las Plataformas fijas e Itinerantes.
				8.1.2	Elaborar y actualizar la matriz de partes interesadas.
		8.2	Articulación	8.2.1	Articulación de servicios con entidades de los tres niveles de gobierno.
				8.2.2	Suscripción de convenios y/o planes de trabajo.
				8.2.3	Seguimiento y monitoreo
		9	Gestión de Ejecución de la Intervención	9.1.	Ejecución de la intervención
9.1.2	Preparación y ejecución de la intervención				
9.1.3	Registro y reporte de la intervención				
9.1.4	Seguimiento y monitoreo				
9.2	Gestión de Riesgo de Desastres			9.2.1	Preparación y sensibilización a la población en gestión de riesgos.
				9.2.2	Coordinación para la atención a la población ante la ocurrencia de desastres.
				9.2.3	Seguimiento monitoreo

Fuente: Elaboración propia en base a MOPE-Programa PAIS (2017)

El primer macroproceso de nivel 0 es Gestión de Articulación de Servicios, se divide en 2 procesos de nivel 1: Diagnóstico y Articulación. La ejecución y aplicación del Diagnóstico está bajo la labor de la UAGS y de las UTs del Programa PAIS. En principio, una vez el Tambo empieza a funcionar, se realiza un diagnóstico comunal, en base al recojo de información de las principales necesidades y potencialidades del ámbito de intervención del Tambo. Esta acción la ejecuta el GIT, la cual permite

conocer la realidad social y productiva de los centros poblados y/o comunidades nativas. De este modo, el GIT aplica dos instrumentos de recojo de información: el diagnóstico comunal y el diagnóstico comunal participativo. El primero se da a través de entrevistas a las autoridades de la población y revisión de información secundaria según indicadores⁵ del ámbito de intervención del Tambo. El segundo se ejecuta por la vía de talleres participativos con la población, los cuales promueven que la misma población identifique las necesidades y oportunidades de desarrollo del ámbito de intervención. Con la información recopilada, el GIT procede a elaborar un informe de priorización de necesidades y potencialidades del ámbito de intervención del Tambo a su cargo. Además, realiza un mapeo de los servicios públicos presentes y de las entidades públicas que puedan atender las necesidades identificadas.

Dentro de este proceso, el trabajo de la UT consiste en supervisar y evaluar los instrumentos aplicados por el GIT en el recojo de información. Luego, en aprobar y consolidar el informe de identificación de necesidades y potencialidades⁶ del GIT (instrumento de gestión del Tambo), el cual será enviado posteriormente a la sede central. Por su lado, el jefe de la UAGS tiene la responsabilidad de supervisar la solidez metodológica de todo el procedimiento, el cual parte desde el diagnóstico comunal y termina con el informe respectivo como producto final.

En cuanto al segundo proceso de nivel 1, Articulación, su ejecución está bajo la labor de la UAGS y de las UTs del programa PAIS. El fin es promover la ejecución de intervenciones de carácter sectorial, multisectorial e intergubernamental a través de los Tambos. A tal efecto, la Resolución Directoral N.º111-2019-MIDIS/PNPAIS (2019) establece que los mecanismos de articulación del programa son 3: Actas de acuerdo, Coordinación y Plan de trabajo. La presente investigación pondrá foco de atención al mecanismo de Coordinación. En cuanto al mecanismo de Actas de acuerdo, este son acuerdos bilaterales o multilaterales para el trabajo en equipo con diversas entidades a favor de la población. Sobre la Coordinación, esta implica

⁵ Los indicadores considerados, según el MOPE 2017, son: IDH distrital, desnutrición crónica, anemia, pobreza y pobreza extrema, logros de aprendizaje, cobertura de servicios de agua, cobertura de servicios de saneamiento, cobertura de servicios de electricidad y otros a disposición de la UAGS.

⁶ Este informe se debe realizar dentro de los primeros 4 meses de operación del Tambo, luego será actualizado dentro de los primeros 4 meses del inicio de cada año.

reuniones con representantes de los diferentes niveles de gobierno y sectores para promover su participación e intervención en el ámbito de los Tambos, de tal manera que se concentren esfuerzos y consoliden sinergias institucionales para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población rural. Sobre el Plan de trabajo, es un instrumento de planificación operativo del programa.

El desarrollo de la Articulación se basa en brindar una respuesta adecuada a las necesidades identificadas a través de una oferta de servicios establecidos en los planes y políticas nacionales y sectoriales, como también en generar sinergias con otras entidades para la prestación de servicios en los Tambos. Para lograrlo, se usa el mecanismo de Coordinación basado en reuniones y mesas de trabajo para la suscripción de convenios y formulación de planes de trabajo a nivel nacional, regional y local. Cabe mencionar que, dentro de cada plan de trabajo, se establecen las actividades, metas y compromisos que deben realizar las entidades participantes. Sobre las actividades a cargo del programa PAIS, estas se resumen en apoyar a la difusión y organización de las actividades planificadas y brindar recursos, tales como instalaciones físicas, servicios y equipos del Tambo, a las entidades para el desarrollo de sus actividades.

Respecto a la articulación local (a nivel provincial y distrital), cuyo propósito es institucionalizar mecanismos locales de coordinación de acciones multisectoriales, está liderada por las UTs a través de los GITs, los monitores y jefes de las UTs. Por su parte, los GITs promueven reuniones de coordinación para la articulación con autoridades locales y funcionarios de los gobiernos locales y consolidación de un plan de trabajo. El rol de los jefes de las UTs es de asistencia técnica y monitoreo a la labor del GIT. Sobre la articulación regional, los jefes de las UTs dirigen y convocan la participación de las autoridades del gobierno regional y las entidades adscritas, sectores con presencia regional y el sector privado (ONG) para definir acciones conjuntas plasmadas en planes de trabajo interinstitucionales.

Sobre la articulación a nivel nacional, esta es ejecutada por el Especialista en articulación (EA) de intervenciones, quien se reúne con entidades del sector público y privado para la firma de convenios y elaboración de planes de trabajo. Asimismo, el EA brinda asistencia técnica a las UTs en las acciones de articulación a nivel regional,

provincial y distrital, en labor conjunta con el Especialista en Gestión y Monitoreo (EGM) y el Especialista Monitoreo (EM). A nivel nacional, se articula con los sectores del Gobierno Central, que incluyen los 18 Ministerios del Perú, diversos organismos autónomos (Poder Judicial, RENIEC, entre otros), entidades privadas y organismos internacionales (DESCO IICA, entre otros). Según el POI (2018) del Programa PAIS, el mayor número de atenciones a la población se da por parte de las entidades del Gobierno Central, destacando el programa JUNTOS (MIDIS), el programa Pensión 65 (MIDIS), Direcciones Regionales de Educación, FISE, RENIEC, Puestos y Centros de Salud, etc.

El segundo macroproceso de nivel 0 Gestión de Ejecución de la Intervención se divide en 2 procesos de nivel 1: Ejecución de la Intervención y Gestión de Riesgo de Desastres. Para fines de la tesis, nos centramos solo en el primero, a cargo de las UAGS y las UTs, cuyo objetivo es canalizar acciones articuladas con los sectores y niveles de gobierno para responder a necesidades de la población del ámbito de intervención del Tambo. A partir de insumos⁷ (convenios, planes de trabajos, entre otros), el GIT formula el Plan de trabajo del Tambo a cargo suyo, en el cual se establecen las actividades que se realizarán con la participación de las diversas entidades públicas y privadas en el ámbito de intervención del Tambo.

De este modo, el GIT -con la asistencia técnica, apoyo y supervisión del Jefe de la UT- realiza la programación interinstitucional y mensual de las intervenciones a través de coordinaciones con las entidades para la implementación de los planes de trabajo ya suscritos. Luego, procede con la difusión y preparación de la intervención, que consiste en gestionar recursos, personal de soporte y acompañamiento (según sea el caso y necesidad de la intervención), realizar la convocatoria de la población para que participe en la intervención, y preparar y facilitar el uso de las instalaciones y el equipamiento (materiales, equipos y formatos) del Tambo para la intervención.

Posteriormente, se ejecuta la intervención, con el acompañamiento del GIT, en un determinado ambiente del Tambo o en un distinto lugar, el cual sea parte del ámbito

⁷ Los insumos en este proceso son: convenios locales, regionales o nacionales, planes de trabajo, cartas de compromiso e intención, mapas comunitarios de riesgo, coordinación con entidades público-privadas, informes técnicos de unidades territorios, oficios de gobiernos locales, fichas EDAN y SINPAD, reportes de INDECI y SENAMHI, protocolos para la entrega de ayuda humanitaria.

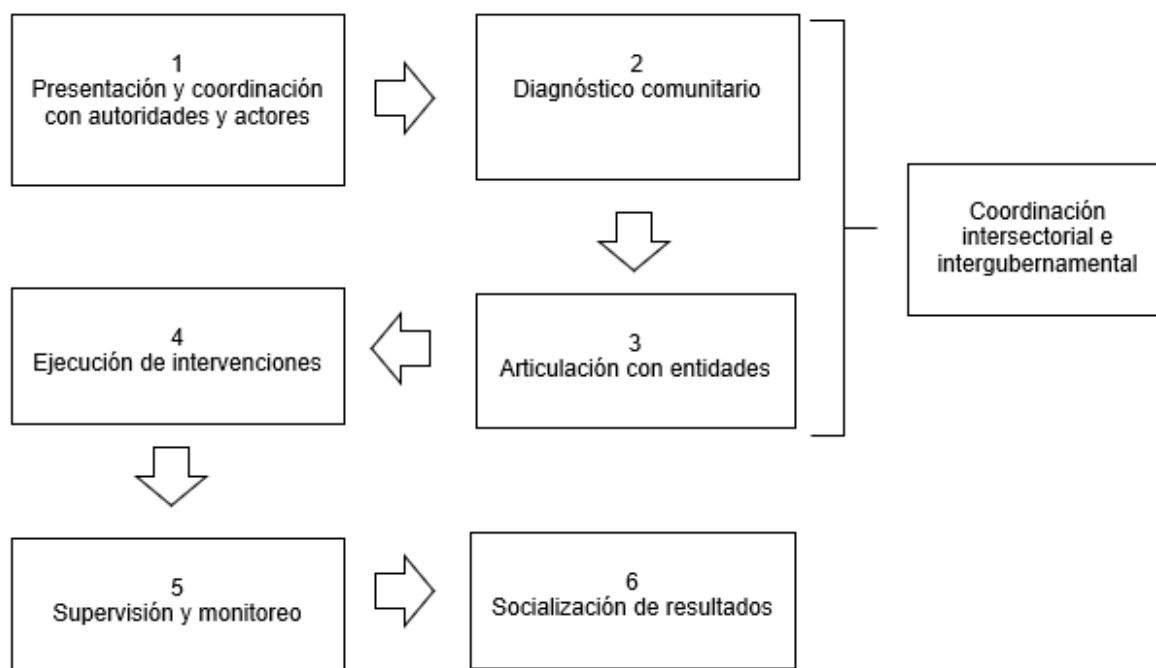
de influencia del Tambo. La intervención puede ser de dos tipos: sectorial (un solo sector) o multisectorial (distintos sectores). Durante la ejecución, el GIT registra los participantes de la intervención y realiza el registro fotográfico de la intervención con el objetivo de mostrar el tipo de intervención, usuarios y entidad(es) que presta el servicio. Al término, el GIT aplica una encuesta de satisfacción a la población y recepciona los ambientes y el equipamiento usado por los representantes de las entidades. Finalmente, el GIT sube el reporte y registro de la intervención en el SISMONITOR, como también el registro de atenciones en el Tambo. Por su parte, el EGM o EM es responsable de supervisar el cumplimiento de todo el procedimiento, proponer recomendaciones para la mejora de ciertas intervenciones seleccionadas aleatoriamente y reportarlas al jefe de la UAGS.

2.4. La Gestión Territorial Articulada de los Tambos

Para finalizar, es relevante complementar los dos macroprocesos analizados del programa PAIS con la Gestión Territorial Articulada (GTA) de los Tambos, a cargo de la UAGS y UTs, que orienta la implementación de intervenciones en los Tambos del programa PAIS, mediante la coordinación con los tres niveles de gobierno, y fortalece el trabajo multisectorial de manera articulada y participativa entidades públicas, privadas y la sociedad civil. Por tanto, de acuerdo con la última Resolución Directoral N.º D000115-2021-MIDIS/PNPAIS-DE (2021), la GTA cuenta con seis fases o procedimientos: (i) la presentación y coordinación con autoridades y actores, (ii) diagnóstico comunitario del ámbito de intervención, (iii) articulación con entidades para la prestación de servicios en los Tambos, (iv) ejecución de las intervenciones a través de los Tambos, (v) supervisión y monitoreo y (vi) socialización de los resultados de las intervenciones de los Tambos (Figura 3). Para la investigación, me centraré en las 4 primeras fases de la GTA.

Figura 3

Esquema de la Gestión Territorial Articulada de los Tambos



Fuente: Elaboración propia en base a Resolución Directoral N.º D000115-2021-MIDIS/PNPAIS-DE (2021)

En la primera fase, el GIT realiza las acciones de coordinación y presentación de los Tambos del programa PAIS a las autoridades comunitarias y del gobierno distrital y gobierno provincial (nivel local), generando la planificación y ejecución de futuras prestaciones de servicios con metas en común o complementarias. Por su parte, el JUT con apoyo del Monitor regional realiza las mismas acciones con las autoridades comunitarias y del gobierno regional (nivel regional). Además, en esta primera fase, el GIT presenta objetivos, estrategias y procesos de intervención del programa PAIS, informando y fortaleciendo la confianza para las futuras articulaciones. Según la Resolución Directoral N.º D000115-2021-MIDIS/PNPAIS-DE (2021), “esta fase puede darse ante (i) el contexto de la operatividad de un nuevo Tambo, (ii) el cambio de autoridades comunales y/o locales, (iii) el cambio del equipo del Programa Nacional PAIS, o (iv) la necesidad de reforzar la comunicación con autoridades y difusión del Programa, previo a: (iv.1) la elaboración del diagnóstico

comunitario, (iv.2) al inicio de la articulación con otras entidades, (iv.3) la ejecución de actividades, entre otros” (p.4).

La segunda fase de diagnóstico comunal consiste en el recojo de información de la realidad comunitaria en el sector social, productivo y económico, como también involucra la identificación de los actores locales y comunitarios, los centros poblados, las comunidades nativas y habitantes del ámbito de intervención del Tambo. Dichos hallazgos permiten priorizar ciertas acciones en la gestión local. Para ello, el GIT coordina con las autoridades comunales por lo menos con ocho (08) días hábiles de anticipación para el desarrollo del espacio de recojo de información organizacional y socioeconómico, sobre problemática y potencialidades de la comunidad.

La tercera fase de articulación promueve la participación planificada entre los tres niveles de gobierno, la sociedad civil y las comunidades, a través de planes de trabajo local, regional y nacional, y convenios interinstitucionales, con el objetivo de desarrollar intervenciones sectoriales, multisectoriales e intergubernamentales a través de los Tambos. Así, a nivel local, el GIT realiza acciones de coordinación, articulación y elaboración de planes de trabajo con las demás entidades que prestarán servicios en el Tambo. A nivel regional, el JUT, con apoyo del Monitor regional, se encarga de la articulación regional y guía al GIT en las acciones de articulación con las entidades a nivel local.

Dentro de la fase de articulación, la coordinación es un elemento articulador. En ese sentido, previo a articular a nivel local, regional y nacional por medio de la materialización de Planes de Trabajo de manera conjunta con las autoridades o los representantes de las entidades en los tres niveles de gobierno, está el elemento de coordinar a nivel local, regional y nacional mediante Actas de Reunión de Trabajo con las autoridades o los representantes de las entidades en los tres niveles de gobierno. Tal como especifica el programa PAIS, por un lado, la coordinación es:

"el proceso en el que convergen dos o más actores para la planificación o ejecución de acciones con objetivos comunes o complementarios a fin de consolidar esfuerzos y responsabilidades en la provisión y calidad de las intervenciones y las prestaciones sociales que se brindan a la población en el

marco de la de las líneas de intervención del Programa Nacional PAIS" (Resolución Directoral N.º D000115-2021-MIDIS/PNPAIS-DE, 2021)

Por otro lado, la articulación es:

"la integración y corresponsabilidad del Programa Nacional PAIS con otra(s) entidad(es) de distinto nivel de gobierno o sector en procesos esenciales y en procesos de soporte de intervenciones, sinérgicamente y con sostenibilidad, con el propósito de lograr servicios eficientes, eficaces y pertinentes al contexto social y cultural del ámbito de influencia de los Tambos, orientado al cierre de brechas y que se materializa en un Plan de Trabajo" (Resolución Directoral N.º D000115-2021-MIDIS/PNPAIS-DE, 2021)

La cuarta fase de ejecución de intervenciones es el conjunto de actividades priorizadas, que son respuestas a las necesidades identificadas en el diagnóstico comunal. Para ello, el GIT, entre sus actividades de organización y preparación de las intervenciones, coordina las intervenciones y, una vez realizadas, las reporta en los plazos previstos y los acuerdos de articulación establecidos a nivel local, regional y nacional. De manera específica, el GIT coordina con el funcionario o representante responsable de la intervención y también coordina con la población beneficiaria de la intervención de manera permanente para asegurar su participación en el evento y en los requerimientos de la intervención que puedan surgir cuando se realice fuera de las instalaciones del Tambo.

En conclusión, el factor "Coordinación" es transversal en la estrategia de GTA y es determinante para el producto final que es la prestación de servicios de otros sectores en los Tambos, debido a que surge en un momento anterior al proceso de Diagnóstico como la convergencia de diversos actores para una previa delimitación y clarificación de funciones, negociaciones y apoyo mutuo, luego está presente en el proceso de articulación -como un momento posterior al proceso Diagnóstico- con la reunión de actores en mesas de trabajo o mesas de coordinación para solidificar y suscribir convenios y planes de trabajo a nivel nacional, regional y local.

2.5. Avances y retrocesos de los Tambos del Programa PAIS (2018-2021)

2.5.1. Periodo 2018-2019 del Programa PAIS

A través de los años, los Tambos del Programa PAIS han sufrido cambios en la forma en cómo se implementan. Es así como, en el 2012, los primeros Tambos construidos e implementados fueron diseñados en un área promedio de 250 a 300 m², luego a partir del 2017 este se expandió a 300-350 m². Dentro del área, los Tambos cuentan con dormitorios, cocina-comedor, oficina administrativa, tópico, sala de usos múltiples, sala de espera, servicios higiénicos, patio. Asimismo, cada Tambo dispone de radios, una movilidad (motocicleta o lancha), equipos de tecnología (laptops, computadoras, Ecran, impresora) y servicios básicos (agua, luz, internet).

De este modo, para el 2018, la meta anual de cantidad de Tambos prestando servicios (operativos) fue de 415 Tambos, al final se alcanzó la ejecución de 414 Tambos, lo que representó el 99,76% de avance en la meta programada. Durante el 2018, se incorporaron 73 nuevos Tambos. En cambio, en el 2019, el número de nuevos Tambos operativos se redujo a 46 nuevos Tambos prestando servicios. En teoría, la meta programada para el 2019 fue de 473 Tambos, pero no se logró debido a dificultades en la construcción de 13 Tambos, siendo al final un total 460 Tambos. En el 2018, se sensibilizó a más de 60,000 personas sobre la misión, objetivos, actividades, lineamientos y servicios ofertados por el programa PAIS, siendo las regiones de Huancavelica, Cusco y Apurímac las que tuvieron el mayor número de personas informadas, según el informe anual del POI del Programa PAIS (2018).

Por una parte, en cuanto al proceso operativo de Diagnóstico, en el 2018, las UAGS aprobaron 343 reportes, lo que tuvo una equivalencia al 86,4% de Tambos que se encontraban operativos y ya habían culminado el plazo correspondiente para el diagnóstico comunal, el cual es institucionalizado en un informe de identificación de las necesidades y potencialidades de la población del ámbito de influencia del Tambo. Cabe señalar que, con relación al año 2019, no se logró dar con información cuantitativa sobre el proceso operativo de Diagnóstico ni sobre Articulación, puesto que no hay un Informe anual de Evaluación de Implementación del POI año 2019 del programa PAIS en el Portal de Transparencia del Gobierno peruano.

Por otra parte, sobre el proceso operativo de Articulación del 2018, a nivel local y regional, se ejecutaron 317 reuniones multisectoriales de articulación, que enfatizaron en problemáticas sensibles como la anemia. De acuerdo con el POI del Programa PAIS (2018), hubo un mayor dinamismo en la generación de espacios de articulación en las regiones de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, lo cual se relaciona con el número de Tambos operativos en cada una de ellas. Sin embargo, según la evaluación anual del POI (2018), se identificó que la articulación regional del programa PAIS no se promovió con la misma intensidad a diferencia de años anteriores debido a dos razones principales: el cambio de gobierno y las limitaciones financieras, que no permitieron brindar el soporte logístico que se requería para la articulación regional. A nivel nacional, la UAGS promovió la firma de 16 convenios de cooperación interinstitucional y 8 convenios con las municipalidades distritales de la región Apurímac.

En cuanto al funcionamiento, a través de los Tambos, durante el 2018, se articuló con diversas entidades del sector público (los tres niveles de gobierno) y la sociedad civil, brindando así un total de 2,630,822 atenciones a la población, las cuales se dieron a través de 58,618 intervenciones (actividades) realizadas por las entidades mencionadas. En comparación con el 2019, el programa PAIS superó por poco el número de atenciones a la población del 2018, siendo un total de 2,630,919.

El logro que mayor destaca de las intervenciones del 2018 fue la intervención intersectorial de once “Caravanas de protección a las familias rurales del ámbito de intervención de las plataformas de servicios” que permitió la presencia del programa PAIS en las zonas más alejadas, donde la cobertura de servicios públicos es limitada como son los casos del VRAEM y las comunidades altoandinas. Dichas caravanas lograron alrededor de 73,000 atenciones en salud, identidad, programas sociales, justicia, entre otros. En contraste, durante el 2019, el logro más resaltante fue el desarrollo de actividades para el fortalecimiento de capacidades de la población en materia de riesgos de desastres, en coordinación con instituciones competentes en el tema, lográndose la atención de un total de 25,036 personas.

2.5.2. Periodo 2020-2021 del Programa PAIS

En el 2020, en la coyuntura de pandemia, el programa PAIS comprometió a las diversas entidades públicas-privadas a trabajar en base al marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (ENDIS) en zonas rurales y la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad en la Amazonía (EASS), con el fin de fortalecer la articulación multisectorial en los Tambos y PIAS. Así, se implementaron 9 nuevos Tambos para la prestación de servicios, de los cuales uno dejó de prestar servicios (en total 468 Tambos). En relación con el 2021, el número de nuevos Tambos fue 7, siendo al final 475 Tambos que prestan servicios (operativos), a través de los cuales se brindaron intervenciones como producto del trabajo de coordinación. En esa línea, en el 2021, se seleccionaron 29 tambos, que se encuentran trabajando en los procesos de articulación, gestión e implementación de los módulos diferenciados de los Tambos Bicentenarios⁸. Asimismo, se supervisó la implementación de la Red Amachay⁹ y se brindó asistencia técnica a 152 Gobiernos Locales.

En cuanto al funcionamiento general de los Tambos, en el 2020, se articuló a través de los Tambos con distintas entidades del sector público (los tres niveles de gobierno) y de la sociedad civil, obteniéndose un total de 1,602,672 atenciones a la población (un número reducido aproximadamente a la mitad de las atenciones en comparación con los años 2018 y 2019). Fue recién en el 2021 cuando este número de atenciones se eleva notablemente y alcanza un total de 2,499,727 atenciones a la población, resaltando las principales de intervenciones sobre: atención al ciudadano, fortalecimiento de capacidades, incentivo monetario, fortalecimiento organizacional, entrega de bienes, campañas de salud, empadronamiento a programas sociales y entrega de vacunas o medicamentos. De este modo, el mayor número de atenciones fueron realizadas por las instituciones de Salud, Banco de la Nación, RENIEC y MIDIS (Pensión 65 y JUNTOS), según el Informe de Implementación del POI (2021).

En particular, este periodo (2020-2021) es caracterizado por el brote y las repercusiones del COVID-19 que afectaron las actividades de articulación con las

⁸ Tambo Bicentenario es entendido como un espacio diseñado para la innovación y el desarrollo social y productivo de las personas que más lo necesitan, según una declaración de la Directora Ejecutiva Cecilia Medina (2021).

⁹ La Red Amachay es una estrategia intersectorial e intergubernamental de protección social para brindar servicios que reduzcan el impacto sanitario y social ante el escenario de transmisión comunitaria del COVID-19.

entidades y la ejecución de intervenciones en favor de la población del ámbito de atención de los Tambos y PIAS. Por una parte, en el 2020, se originó un retraso en el avance del proceso de construcción de los Tambos. Además, debido al Estado de emergencia decretado, hubo una paralización de las funciones de los PIAS fluviales de la Marina de Guerra del Perú, en las campañas de acción social, que duró hasta el término del primer semestre del año 2020.

Además, se presentaron limitaciones en la verificación física regular de bienes patrimoniales por parte de la sede central y las UTs, puesto que había restricciones en las actividades administrativas del personal de la sede central por limitaciones respecto al desplazamiento e interacción directa de las personas. Sin embargo, los Tambos nunca dejaron de funcionar, en realidad fue uno de los pocos programas sociales del Perú que continuó dando servicios. Lo complicado sí fue la articulación porque el tambo no cerró, pero se planteó la estrategia para que llegue la plataforma educativa “Aprendo en casa” vía zoom, por clases virtuales, por teléfono (Entrevista a Marlith Calderón, 2022).

Sin pandemia, el personal siempre estuvo en campo. En pandemia, durante los 3 primeros meses el personal no pudo salir a campo. Sin embargo, dentro de los programas sociales, el programa PAIS sí tuvo la directiva que sí se debía de estar en campo y con la población. Respecto al cambio que se presentó, se evidencia que con anterioridad al 2020 las entidades visitaban a los Tambos, eran partícipes y listo. En la pandemia, todo se cerró. Cada uno estaba en cuarentena, se tuvo que hacer trabajo a nivel central para todos en general. Sin embargo, el programa PAIS, luego del Ministerio de Salud, fue el segundo en regresar. Así, el primer bono del Estado apertura el tener que salir a campo, pues la población alejada no sabía cómo recibir o tramitar el bono (Entrevista a Ex GIT Enrique Guardales, 2022). De este modo, los gestores trabajaron en campo, bajo protocolos y equipamientos, cuando había tema de contagios, se daba descanso por seguridad y salud. Por su parte, la población de la selva exigía que estuvieran las autoridades de los demás programas. En cambio, en el programa PAIS, a partir de la directiva del MIDIS, todo el equipo debía estar en sus ámbitos de trabajo, a menos de que el gestor tenga un problema de salud fuerte. El Tambo del Programa PAIS tuvo el rol de facilitador.

Por otra parte, en el 2021, aún por limitaciones de capacidad y restricciones por la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, se impusieron restricciones a los servicios de entidades a través de los Tambos y las PIAS, las cuales no utilizaron la capacidad instalada total de las instalaciones y servicios. Asimismo, la reducción del personal de servicio limitó y perjudicó a la mayoría de las entidades en realizar actividades presenciales que atiendan a la población. Es más, debido al contexto de la pandemia, hubo limitaciones en la articulación a nivel regional con los gobiernos regionales y locales, lo que en ocasiones llevó a un lento proceso de elaboración y revisión de documentos como planes de trabajo y/o contratos. Por último, en ciertos casos, en áreas más alejadas de la capital, las entidades brindaron una limitada oferta de servicios. Esto quizás como consecuencia de un poco interés de algunas autoridades locales y regionales en atender a la población a través de estos.

2.6. Las plataformas fijas de Satipo: Cubantía e Interandino

2.6.1. Tambo Cubantía

Por un lado, el Tambo Cubantía en la provincia de Satipo se sitúa en el distrito de Pangoa, en la comunidad nativa (C.N.) Cubantía (Kubantia), a una altitud de 874 msnm, bajo la dirección actual del GIT Elvis Granados. De acuerdo con el Tambook del MIDIS, hasta el año 2021, como resultados de su gestión, el Tambo Cubantía, con una población de 3,009 beneficiarios, ejecutó 9,946 atenciones a través de 838 intervenciones. El ámbito de intervención del Tambo Cubantía son 13 centros poblados (CPs): C.N. Cubantia, C.N. San Juan de Sangareni, C.N. Chuquibambilla, C.N. Mazaronquiari, C.N. Boca Kiatari, C.N. Jerusalén del Miñaro, Esmeralda 2, Alto Señoria, Campirushari, Santa Isabel, Fray Martin, Alto Cubantia y Margen Derecha de Sonomoro.

El 30 de octubre del 2017, el Tambo Cubantía entró en funcionamiento, y ejecutó diversas actividades a cargo del GIT Elvis Granados. La primera fue la difusión de actividades y servicios que brindaría el Tambo, con una asistencia de 89 usuarios. Posteriormente, entre otras actividades, se elaboró, con el apoyo de diversas organizaciones civiles, un diagnóstico participativo de las posibles potencialidades de emprendimiento comunal en cuatro centros poblados: C.P. Margen Derecha de Sonomoro, C.P. Boca Kiatari, C.N. Chuquibambilla y C.P. Fray Martin. Asimismo,

particularmente, se realizó un evento de sensibilización sobre las futuras actividades a desarrollarse en el Tambo Cubantía. Finalmente, se llevó a cabo una reunión de validación para la incorporación de nuevas usuarias al Programa Juntos en 3 comunidades nativas: C.N. Chuquibambilla, C.N. Cubantía y C.N. Mazaronquiari.

En el 2018, algunas actividades a resaltar, que se relacionan con los procesos (de nivel 1) de Diagnóstico, Articulación y Ejecución de la intervención del programa PAIS son: (i) la elaboración de un diagnóstico comunal participativo de las posibles potencialidades de emprendimiento en dos centros poblados y una comunidad nativa: C.P. San Juan de Sangareni, C.P. Campirushari y C.N. Jerusalén del Miñaro, (ii) la ejecución de una Feria Multisectorial de Inclusión Social, (iii) la ejecución de una Asamblea comunal de validación con el Programa Juntos en la C.N. Cubantía y C.N. Mazaronquiari, (iv) el desarrollo de una reunión de trabajo con las autoridades de la C.N. Cubantía para planificar las actividades a desarrollar en el Tambo Cubantía, y (v) la organización, en coordinación del Tambo Cubantía con la Organización KANUJA, del Congreso de las comunidades bases de la Organización KANUJA con el fin de establecer una mesa de trabajo y reafirmar la unidad entre las comunidades y los gobiernos locales, dirigido primordialmente a autoridades y jefes de las comunidades.

En el 2019, se realizó una reunión de trabajo, con la finalidad de priorizar proyectos y actividades en las comunidades en coordinación con DEVIDA, en el Tambo Cubantía, dirigido a jefes y autoridades de las comunidades nativas de la organización KANUJA. Además, durante el año, se realizaron más de una sesión demostrativa sobre la preparación de alimentos dirigidas a toda la población, con el fin de fortalecer las capacidades de las madres de familia y, de esta forma, disminuir la desnutrición crónica infantil y la anemia.

En el 2020, al inicio de la pandemia, los servicios y las atenciones del Tambo Cubantía no fueron posibles de ser adaptados de manera remota. De acuerdo con la entrevista al GIT Elvis Granados (2021), la población del ámbito de influencia acudía de manera presencial por las señales de telefonía y solo 13 días se paralizaron las funciones del Tambo Cubantía, posteriormente se trabajó interdiariamente. Después de 1 mes, se empezó a usar la plataforma como antes para las clases de los niños en “Aprendo en Casa”, ya que la mayoría de la población no tenía acceso a internet y el

único punto de acceso a internet para las comunidades era el Tambo. En general, respecto a las intervenciones del Tambo Cubantía, el GIT argumenta que, en el año 2020, el número de actividades disminuyó y, por ende, la productividad del Tambo también. De acuerdo a los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud (MINSA), se debían gestionar actividades con un número limitado de población por riesgo a aglomeraciones y contagio del COVID-19 (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2021).

En el 2021, el Tambo Cubantía es designado como Tambo Bicentenario. El programa PAIS creó la estrategia del Tambo Bicentenario, donde se le solicitó a cada Unidad Territorial que seleccionara un Tambo de su región para llamarlo Tambo Bicentenario y se tratara de implementarlo mediante coordinaciones a nivel central con el objetivo de que tengan logros diferenciados. Dado que, desde el programa, no hay presupuesto suficiente, se priorizó solo un Tambo por región y se buscaron aliados para poder dotar al Tambo de bienes como donaciones de otras entidades. Esto, para que cuando se ejecuten las intervenciones, las instituciones encuentren los insumos necesarios para puedan llevar a cabo sus funciones.

Una gran diferencia entre los años 2018-2019 y los años 2020-2021 respecto al funcionamiento del Tambo Cubantía es que antes de la pandemia las instituciones se movilizaban a las diversas comunidades previo diagnóstico de necesidades, lo cual se afectó ante la pandemia porque los servicios eran remotos y, por ende, se suspendieron las actividades. Por su parte, los gestores de Pangoa optaron por centrarse en la plataforma educativa "Aprendo en casa". Así, dado el contexto y las necesidades de la población del Tambo Cubantía, no se pudo desarrollar lo remoto porque el Tambo se desempeñó como un lazo entre el docente y los estudiantes. De este modo, a través del campo se hacían llegar las separatas a los estudiantes, se llevaba a la población el padrón de los bonos que aperturaba el gobierno y se daba acompañamiento en las agencias de los bancos (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

Cada Tambo tiene su contexto, un plan operativo respecto a cada año y se contextualiza, según el número de pobladores y características propias de la zona. En ese sentido, cada actividad a realizarse parte de un diagnóstico específico. En ese marco, el GIT Elvis Granados (2021) sostiene que la C.N. Cubantía, donde está

localizado el Tambo Cubantía, se encuentra impulsado por autoridades comunales y dirigentes comunales que están siempre al pendiente de la gestión del Tambo e impulsando su funcionamiento. En ese marco, existe una coordinación y apoyo por ambos lados, el Gestor y la población:

"La municipalidad apoya, el ingeniero Elvis Granados siempre solicita y le dan. Elvis es un buen ingeniero, una buena persona. Sí hay organización y coordinación del Tambo con las comunidades nativas" (Entrevista a Ángel Pachuca, Presidente Nacional de Autodefensa de C.N. Cubantía, 2021)

Para el desarrollo social, el gestor Elvis coordina con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH), el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), el Poder Judicial, la Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescente (DEMUNA). Para el desarrollo productivo, coordina con la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), la Institución Nacional de Innovación Agraria (INIA). Además, coordina con todos los programas del MIDIS, entre ellos el programa JUNTOS, Cuna Más, Pensión 65. Ahora bien, la columna vertebral de la prestación de servicios del Tambo es la Unidad Local de Empadronamiento (ULE) de la Municipalidad Distrital de Pangoa, puesto que, sin su información, la población no podría acceder a ningún servicio social. Este panorama es uno en general, puesto que existen más entidades involucradas en la articulación.

Respecto al tema social, el Tambo Cubantía se encuentra trabajando bastante en combatir el embarazo adolescente y el alto índice de deserción escolar, el cual antes ya era identificado, pero este se ha incrementado. En el tema productivo, se enfoca en el acceso a la tecnología que crea un rol importante para mejorar la productividad de los centros poblados. También se está viendo tema ambiental, de deforestación y uso adecuado del agua. En general, uno de los mayores problemas del ámbito de intervención del Tambo Cubantía es que aún existe mucha violencia de género y violencia familiar en los centros poblados. Al respecto, el Tambo Cubantía articula con otras instituciones del Estado como el Centro de Emergencia Mujer (CEM) para el apoyo a las víctimas de violencia. Para ello, es necesario que el GIT cuente con un poder de convencimiento y/o predisposición, pues cabe la posibilidad de articular con una institución que no colabore. En definitiva, mucho depende del

personal de la plataforma, la predisposición y la relación con otros funcionarios (Entrevista a Elvis Granados, 2021).

2.6.2. Tambo Interandino

Por otro lado, el Tambo Interandino en la provincia de Satipo se sitúa en el distrito de Pangoa, en el centro poblado (C.P.) Interandino, a una altitud de 1,491 msnm, bajo la dirección actual del GIT Julio Aldana, quien inició sus actividades como funcionario GIT a partir del 2022. De acuerdo con el Tambook del MIDIS, hasta el año 2021, como resultados de la gestión del ex GIT Enrique Guardales, el Tambo Interandino, con una población de 1,014 beneficiarios, ejecutó 8,422 atenciones a través de 1,054 intervenciones. El ámbito de intervención del Tambo Interandino son 06 centros poblados: C.N. Rio Blanco Chiriteni, Interandino, Villa Salvador, Vista Alegre, La Florida de Ajos Pampa y Parúa.

El 30 de octubre del 2017, el Tambo Interandino entró en funcionamiento y ejecutó una serie de actividades. La primera actividad fue el diagnóstico del C.P. Vista Alegre y C.P. Villa Salvador. Después, se realizó la difusión de los objetivos del Tambo Interandino en el C.P. La Florida de Ajos Pampa. Además, se realizaron eventos de sensibilización sobre las funciones y las actividades del Tambo en los centros poblados. Finalmente, se brindaron atenciones integrales de salud en el Tambo Interandino por el personal de salud de la Microred Cubantía, respecto a vacunas para madres y niños, control de gestantes, planificación familiar, control de gingivitis, entre otros servicios.

En el 2018, las actividades a resaltar, que se relacionan con los procesos (de nivel 1) de Diagnóstico, Articulación y Ejecución de la intervención del programa son: (i) la elaboración del diagnóstico comunal del C.P. Interandino y C.P. La Florida de Ajos Pampa en coordinación con autoridades locales, (ii) la reunión de coordinación para la gestión e implementación de vivero forestal en el C.P. Villa Salvador, a solicitud de las autoridades locales, (iii) el registro de solicitudes de acceso al vale FISE, en coordinación con Electrocentro, en favor de familias del C.P. Villa Salvador, (iv) la participación en la Feria por el Aniversario del Distrito Pangoa, con exposición de productos y derivados del C.P. Interandino, (v) la organización de una reunión informativa de inicio del proyecto de apertura de vía tramo La Florida de Ajos Pampa

– Andamarca, y (vi) la ejecución de la "I Caravana Multisectorial de Protección a las Familias Originarias de la Selva Central", cuyo objetivo central fue la verificación de datos y posterior afiliación al Seguro Integral de Salud (SIS) a la población apta.

Para el 2019, se registró y reportó la información de agricultores afectados por el deslizamiento de tierras en áreas de cultivo, en el sector Boca San Juan del C.P. Interandino, con la finalidad de solicitar la Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (EDAN) a la Municipalidad de Pangoa. Además, se entregaron DNIs para que las personas que estaban indocumentadas puedan acceder a los diversos programas sociales del Estado y ejerzan su derecho ciudadano. Por último, se llevó a cabo una reunión con los pobladores de la cuenca del río Palia, con la finalidad de gestionar, ante las entidades locales, la habilitación de las vías que conectan al C.P. Interandino con localidades vecinas.

Durante la pandemia, en julio del 2020, el MIDIS puso a disposición 464 Tambos a nivel nacional, entre los cuales estuvo el Tambo Cubantía e Interandino, para brindar orientación sobre cómo acceder y cobrar el bono rural que otorgó el Estado para proteger a las familias durante el Estado de Emergencia Nacional por el COVID-19. Según Haydee Carrasco, ex jefa de la Unidad Territorial de Junín del programa PAIS, brindar esta información en forma directa y en lengua originaria transmite seguridad y confianza a los beneficiarios. Cabe mencionar que, durante este periodo, algunas comunidades nativas y centros poblados exigían que los Tambos en Pangoa regresen a funcionar como antes (Entrevista a ex GIT Enrique Guardales, 2021).

Dentro de ese panorama, el ex GIT Enrique Guardales (2021) observa que el Tambo Cubantía, en comparación al Tambo Interandino, regresó mucho más antes a su funcionamiento, debido a que el jefe de la organización indígena Unión Asháninka Nomatsiguenga del Valle de Pangoa (Kanjuja), quien vive en Cubantía, instó al GIT de Cubantía y a las instituciones su pronto funcionamiento con urgencia. Como inferencia, de acuerdo con el ex GIT Enrique Guardales (2021), cuando Kanuja solicita algo, se les tiene que servir para que tengan activa a su población. Por su parte, el Tambo Interandino regresó a funcionar posteriormente en mayo.

Sobre las intervenciones, el ex GIT Enrique Guardales (2021) comenta que en teoría la meta sobre el número de intervenciones en el Tambo aumenta conforme al índice de crecimiento de la población. Existe un padrón comunal acorde al número de población. Asimismo, observa que, en el 2021, no hubo atención presencial por parte del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH). Es así como las únicas instituciones públicas que contaron con un acta presencial de trabajo fueron las microrredes y el programa PAIS. Por una parte, el MINJUS trabajaba en modalidad virtual. Por otra parte, el CEM y el SENASA tuvieron salidas a campo en el ámbito de intervención. En promedio, se calcula que el 30% de instituciones que articulan con los Tambos en Pangoa salieron a campo durante el 2021 (Entrevista a ex GIT Enrique Guardales, 2021).

La articulación del Tambo Interandino en acceso a la salud se da por medio de la Micro Red Cubantía de Pangoa, con prioridad en el desarrollo infantil temprano. En el tema de educación, la prioridad es el acceso a internet. En el 2020, cuando todo empezó a virtualizarse, el gobierno local de Pangoa priorizó el servicio de internet gratuito para todas las instituciones educativas de los centros poblados de Pangoa (Entrevista a ex GIT Enrique Guardales, 2022). Por ejemplo, sucedía que la población del Tambo Interandino no se daba abasto con el servicio de internet de la plataforma, ya que máximo 8 estudiantes lograban conectarse a una buena conexión de internet (Entrevista a ex GIT Enrique Guardales, 2022). Sobre el acceso a la justicia, se dio atención a las denuncias por alimentos. En lo productivo, se articula principalmente con SENASA. Finalmente, se articula con los demás programas del MIDIS como: Pensión 65, Juntos, Contigo, Qali Warma, entre otros. El panorama expuesto es uno general, pues existen más entidades con las cuales se articula.

Por un lado, respecto a la población y su relación al Tambo Interandino, se observa que la población cuida del Tambo y genera presiones para una mejor gestión. Como un ejemplo del discurso sobre cómo se sensibiliza a la población, el ex GIT Enrique Guardales (2021) exclama: “Esta infraestructura es para ustedes, ustedes mismos son dueños. Cuiden el Tambo, son sus mismos hijos y vecinos que van a usarlo”. Por otro lado, algunos problemas que persisten en la población del Tambo Interandino son el bajo nivel académico, la violencia familiar, el fuerte machismo y la

desinformación sobre la equidad entre la mujer y el varón. Esta situación empeora en comunidades nativas. Al respecto, de acuerdo con el ex GIT Enrique Guardales, las charlas brindadas en el distrito de Pangoa por iglesias evangélicas sobre la problemática del machismo tuvieron una mejor recepción por parte de los pobladores (2021).

2.7. Las plataformas fijas de Huancayo: Raquina y Layan Pata

2.7.1. Tambo Raquina

Por un lado, el Tambo Raquina en la provincia de Huancayo se ubica en el distrito de Pucará, en el C.P. Raquina, a una altitud de 3,367 msnm, bajo la dirección actual de la GIT Edith Orihuela. De acuerdo con el Tambook del MIDIS, hasta el año 2021, como resultados de su gestión, el Tambo Raquina, con una población de 3,402 beneficiarios, ejecutó 18,467 atenciones a través de 1,781 intervenciones. El ámbito de intervención del Tambo Raquina son 16 centros poblados: La Breña, Jatun Suclla, Pachachaca, La Libertad, Patala, Marcavalle, Dos de Mayo, Raquina, Pucara, Asca, Puca Puquio, Paccha, Tauribamba, Vista Alegre, Chilia y Talhuis.

El 02 de julio del 2014, el Tambo Raquina, parte aún del MVCS, entró en funcionamiento y registró actividades a cargo de la GIT Edith Orihuela. Entre las primeras, se tuvo la coordinación con la Universidad Continental de la Facultad de Ciencias de la Salud para la concreción de un taller demostrativo sobre hábitos y estilos de vida saludable con las familias de Pucara. Asimismo, hubo un trabajo de coordinación en varias ocasiones con la policía nacional de la comisaría de Sapallanga para realizar un taller de capacitación sobre las causas y consecuencias del alcoholismo, un taller participativo sobre el tema del bullying, entre otros problemas sociales.

Posteriormente, en el 2018, algunas actividades que destacan y se relacionan con los procesos (de nivel 1) de Diagnóstico, Articulación y Ejecución del programa PAIS son: (i) la realización del diagnóstico comunal participativo, en coordinación con las autoridades locales, de los CPs de Pachachaca, Talhuis, Puca Puquio, (ii) la elaboración del plan de trabajo de la mesa multisectorial distrital, a cargo de la Municipalidad de Pucará y el Tambo Raquina, por el centenario de Pucará, con autoridades locales y representantes de instituciones para realizar actividades por ejes

temáticos, (iii) la reunión de la mesa multisectorial distrital de dci-anemia y mesa de educación distrital para evaluar y monitorear el plan de trabajo realizado a inicios de año, (iv) la I feria multisectorial informativa y de servicios realizado por el Tambo Raquina, con la participación del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), brindando información para la población en general de Pucará, y (v) la "I Feria de Justicia para todos-llapanquikpa justicia Pucará 2018", evento realizado por el Tambo Raquina y la Instancia Distrital de Concertación¹⁰ en atención a las mujeres e integrantes del grupo familiar del distrito de Pucará, con el fin de poder realizar todo tipo de denuncias en los diversos juzgados y materias.

Para el 2019, una de las actividades que abrió paso al inicio del año, y es parte del proceso nivel 1 Articulación, fue la reunión de la mesa multisectorial distrital de Pucará para la actualización de la coordinación, miembros integrantes y, además, realizar el plan de trabajo anual, así también la actualización de las mesas de lucha contra la anemia y Desnutrición Crónica Infantil (DCI)¹¹, la mesa de educación y la Instancia Distrital de Concertación, realizado por el Tambo Raquina en coordinación con el gobierno local y la participación de todas las autoridades de los CPs y las instituciones que intervienen en el ámbito de Pucará. Asimismo, durante el 2019, se llevó a cabo el empadronamiento de la población del C.P. Pucará para pertenecer al programa social del Fondo de Inclusión Social Energético (FISE)¹², Vaso de Leche, Cuna Más, Juntos, Pensión 65, entre otros; así como también se actualizó el padrón comunal-poblacional, en articulación y coordinación con la Municipalidad Distrital de Pucará, Tambo Raquina, subprefectura distrital y autoridades del C.P. Pucara. Otro grupo de actividades importantes fue la campaña de DNIs gratuitos, realizado por la Reniec, en coordinación con el Tambo Raquina, con el objetivo que toda la población en situación de pobreza y pobreza extrema pueda obtener el DNI, sin costo alguno.

¹⁰ Es un espacio de coordinación y articulación interinstitucional a nivel local ((gobierno local, poder judicial, ministerio público, CEM, programas sociales del MIDIS, subprefectura, salud, organizaciones civiles, PNP y otras instituciones), que contribuye a la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y servicios públicos de prevención, atención y protección frente a la violencia contra la mujer y los integrantes del grupo familiar en su ámbito de intervención.

¹¹ La Desnutrición Crónica Infantil (DCI) es el estado por el cual una niña o un niño presentan retardo en su crecimiento de talla para su edad.

¹² Fondo de Inclusión Social Energético (FISE) creado por el gobierno para llevar energía menos contaminante a las poblaciones más vulnerables del Perú.

En el 2020, el funcionamiento del Tambo Raquina fue aún más solicitado. En general, el programa PAIS nunca se detuvo, los gestores nunca tuvieron cuarentena por la naturaleza de su trabajo. Además, a raíz de la pandemia, la carga laboral del gestor se hizo mayor y el servicio indispensable porque era el mayor nexo entre la población rural e instituciones, en cuanto a los bonos, acceso a la justicia. Incluso las salas de juzgados se realizaban dentro del Tambo. En cuanto a la observación de necesidades de la población de Raquina, existe una alta deserción escolar, fuerte machismo, un débil servicio a la salud educación, un casi nulo acceso a la justicia. Finalmente, la población no cuenta con agua potable, usan agua clorada. Ello trae consecuencias sobre el tema de anemia y desnutrición. Es una cadena que al final desemboca en más pobreza en el Perú (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

2.7.2. Tambo Layan Pata

Por otro lado, el Tambo Layan Pata en la provincia de Huancayo se ubica en el distrito de Quilcas, en el C.P. Pucacuto, a una altitud de 4,066 msnm, bajo la dirección actual del GIT Jhonatan Salazar. De acuerdo con el Tambook del MIDIS, hasta el año 2021, como resultados de su gestión, el Tambo Layan Pata, con una población de 3,026 beneficiarios, ejecutó 8,634 atenciones mediante 659 intervenciones. El ámbito de intervención del Tambo Layan Pata lo conforman 40 centros poblados: Pucacuto, Suytucancho, Patacorral, Ancal, Casapampa, Porvenir Turístico, Acac Nioc, Rimaycancho, Huahuanca, Rangra Pampa, Casacancha, Puca Machay, Agua Corral, Acopuquio, Hatunshpa, Ñahinpuquio, Hatun Huasi, Rangra, Isla, Sotuly, Santa Cruz de Rangra, Tintihuasi, Hingualoma, Pachapaqui, Colpar, Yampo Pamapa, Alhuaycocha, Mancoculi, Pachascucho, Persinio, Chuchinchico, Ayapchani, Llacta, Ichilpampa, Espital, Cuchis Chico, Corral Patac, Mistupshashuyo, Siusa y San Jose de Tiso. Cabe mencionar que, el 28 de noviembre del 2012, el Tambo Layan Pata, parte aún del MVCS, comenzó a funcionar de manera formal y registró actividades como el desarrollo de la Feria de Servicio, organizado por el mismo Tambo, en marco de las actividades por el aniversario del distrito de Quilcas, también el Tambo Layan Pata tomó el rol de facilitador durante la elección de nuevas autoridades comunales en la Asamblea Comunal del ámbito de intervención del Tambo.

En el 2018, las principales actividades del Tambo Layan Pata, ligadas a los procesos (de nivel 1) de Articulación y Ejecución del programa PAIS, fueron: (i) la convocatoria y reunión de articulación distrital de la mesa multisectorial del distrito de Quilcas para la prevención y reducción de la DCI y anemia, en la cual se estableció la programación para el desarrollo del año 2018, (ii) la charla brindada por el área técnica municipal de la Municipalidad Distrital de Quilcas sobre los modos de cómo realizar trámites ante la municipalidad para recibir apoyo, (iii) la charla y taller de parte de la ONG Grupo Yanapai en el C.P. San Jose de Tiso sobre la importancia de cuidar las áreas de sembríos, (iv) la realización de una campaña médica de parte de la iglesia evangélica Agua Viva en el puesto de salud del distrito de Quichuay con atención en corte de cabello dirigida a la población en general, y (v) la ejecución de una campaña médica de parte del puesto de salud del distrito San Pedro de Saño a los usuarios del programa Pensión 65, promovido por la promotora del programa Pensión 65, Tambo Layan Pata y la subgerencia de desarrollo social del distrito.

Durante el 2018, en particular, respecto al proceso (de nivel 1) Articulación en el Tambo Layan Pata, se realizaron diversas campañas multisectoriales enfocadas a la salud, de las cuales resaltan las siguientes: (i) la campaña multisectorial con atención en medicina general y tamizaje, realizado en el puesto de salud del distrito de Quichuay y también en el distrito de Quilcas, dirigido a la población menor de 5 años de edad, con el fin de conocer el porcentaje de anemia y prever alternativas de solución a través de las diferentes actividades que se desarrolla en el distrito, (ii) la campaña multisectorial con atención en descarte de VIH, de parte del puesto de salud del distrito de Quichuay, dirigido a la población mayor de edad, con la finalidad de descartar enfermedades y prever tratamientos, y (iii) la campaña multisectorial con participación del puesto de salud del distrito de Quilcas, con charla en alimentación saludable, dirigido a las mamás, con la finalidad de concientizar sobre la importancia de la responsabilidad de los padres de familia en la alimentación de sus hijos.

Para el 2019, una de las actividades del Tambo Layan Pata fue la ejecución de la convocatoria y la toma de rol de facilitador en el desarrollo del II curso de inducción descentralizado, por el responsable de la Demuna de la Municipalidad Provincial de Huancayo con el tema “Reestructuración de la coordemuna”, dirigido a los/as

responsables de la defensoría de la niña, niño y adolescentes, desarrollado en el auditorio de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Saño. Además, hubo una convocatoria y participación en el lanzamiento del plan multisectorial de lucha contra la anemia y desnutrición crónica en niños menores de 5 años del distrito San Pedro de Saño, cuyo fin era concientizar a la población sobre el compromiso de trabajar de manera articulada frente a un mal que perjudica a todo el grupo social.

Antes de la pandemia las actividades del Tambo Layan Pata estaban acorde a la documentación que se tenía, pero con el pasar de los años, hubo una variación en los aspectos de documentos. Hay una alta recarga de documentación, acoplado a las labores de campo. En el caso del Tambo Layan Pata, por las tardes, el gestor debe continuar con la parte administrativa y subir todo a intranet. En relación a la pandemia, se tuvo solo 3 meses en confinamiento, porque después -por la misma labor- se exigió al gestor volver al campo. Incluso, postpandemia, hay muchas entidades que están en modalidad virtual. El programa PAIS no es un programa que realice actividades telefónicas con un grupo establecido como Qali Warma, Juntos, Pensión 65, si no tiene un número de población que varía porque son comunidades (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2021).

Respecto a necesidades y oportunidades de los centros poblados del Tambo Layan Pata, en estos últimos tiempos una de las necesidades grandes por las que pasan las comunidades es el tema productivo, ligado al tema agrícola y ganadero. En el tema social, hay una migración de las comunidades a las ciudades quizás por los aspectos de oportunidades de trabajo y estudio, abriendo paso a un despoblamiento de las zonas rurales. Así, hay comunidades campesinas que se van quedando con comuneros de 50 años para arriba, y muy pocos menores. Esta problemática no se puede combatir de manera directa (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2021).

Capítulo 3: Los factores que confluyen durante la articulación

Respecto al personal del Tambo, el equipo local por cada Tambo no varía, es el GIT y el custodio. En cambio, el equipo de unidad territorial varía dependiendo de la cantidad de Tambos por cada región. Por ejemplo, aquellas regiones como Puno, donde hay una mayor cantidad de Tambos, tendrán más de un monitor regional que trabajará junto con el JUT. En relación al presupuesto, la asignación presupuestaria por Tambo no varía significativamente, pues el presupuesto es a nivel regional (Ver presupuesto de región Junín en anexo D), que varía respecto a la cantidad de Tambos en cada región y su número de comunidades beneficiarias. Para la articulación, se les asigna a las jefaturas de los Tambos un presupuesto para algunos materiales de la presentación y la alimentación de los participantes en las mesas de coordinación (a nivel distrito y provincia), donde todas las autoridades locales se reúnen para conocer sus intervenciones. Por su parte, respecto a cada Tambo, el mantenimiento y equipamiento (como presupuesto para el combustible de la moto del GIT) varían de acuerdo a las características de las comunidades.

En cuanto a las metas de intervenciones de los Tambos, van de acuerdo con la población y la cercanía de las entidades a la ubicación del Tambo. Lo último debido a que las entidades no van a zonas muy alejadas o es más complicado, ahí desde las jurisdicciones regionales de los Tambos se determina una meta menor. En el 2020, se bajaron las metas por el tema de la pandemia. Incluso, la meta estuvo muy alta, una directiva proponía que no se podían dar aglomeraciones y otra que se debía alcanzar la meta establecida. Entonces, se modificaron las metas de los Tambos de acuerdo a sus contextos y con cada gestor se trabajaron directamente las metas por cumplir. Sobre este punto, la forma de ser del gestor influye, porque hay gestores que solo cumplen el número mínimo de metas o, en otros casos, no se mueven o están relajados. Por tanto, es vital la proactividad, el liderazgo y la capacidad de los gestores.

3.1. Características de los cuatro Tambos en Junín

A través de una sistematización de datos por cada año, se obtuvo información sobre (i) el número de coordinaciones, (ii) número de articulaciones del 2021, (iii) número de prestaciones de servicios y (iv) números de las ejecuciones de soporte de los cuatro Tambos seleccionados a partir de mayo del 2019 hasta diciembre del 2021.

No hay información disponible del año 2018, puesto que el SISMONITOR del Programa Nacional PAIS migró a un sistema Intranet en el 2019. Por tanto, toda la información de años anteriores al 2019 no se puede obtener desagregada.

3.1.1. Las coordinaciones y las articulaciones

Una de las actividades del GIT es la coordinación, la cual antes del 2021 para el programa involucraba la coordinación y la articulación. Para entender el proceso, dentro de la coordinación se dan varias reuniones de coordinación, donde la última reunión de coordinación es conocida como la articulación para un plan de trabajo, puesto que involucra varias reuniones previas a la articulación. Tomando en cuenta lo mencionado, puede suscitarse una reunión de articulación luego de dos o más reuniones de coordinación, donde se tratan diferentes temas, que no probablemente terminarán en planes de trabajo del gobierno local, regional o nacional. Tomando en cuenta lo mencionado, como información cuantitativa, durante el periodo 2019-2021, el Tambo Cubantía tuvo los siguientes resultados:

Tabla 9

Resultados de coordinaciones de los cuatro Tambos seleccionados

Tambo	2019	2020	2021	Total
Cubantía	12	51	56	119
Interandino	28	61	44	133
Raquina	20	144	222	386
Layan Pata	22	30	78	130

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

De la información de la tabla 10, el Tambo Raquina demuestra un mayor número de coordinaciones en el periodo 2019-2021, a diferencia del resto que se mantienen con un número similar. Respecto al 2021, bajo las diversas modificaciones de los lineamientos de los Tambos del programa PAIS y sus documentos de política del MIDIS, se agrega la articulación como una actividad separada de la coordinación del GIT para el análisis cuantitativo de los avances de cada Tambo. Antes la articulación se consideraba como parte de la coordinación. Por tal razón, a partir del año 2021 en adelante, existe información sobre el número detallado de articulaciones del 2021 (Tabla 11):

Tabla 10*Resultados de articulaciones de los cuatro Tambos seleccionados*

Tambo	2021
Cubantía	56
Interandino	43
Raquina	29
Layan Pata	2

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Por último, a lo largo de los años hasta el 2022, mediante el proceso de articulación entre las diferentes entidades del Estado y el Programa Nacional PAIS, se realizaron aproximadamente: 25 Planes de Trabajo a través del Tambo Raquina, 15 Planes de Trabajo a través del Tambo Layan Pata, 15 Planes de Trabajo a través del Tambo Cubantía y 12 Planes de Trabajo a través del Tambo Interandino (Ver Anexo E)

3.1.2. Las ejecuciones de intervenciones

La ejecución de intervenciones son el producto de la GTA de los Tambos, son brindadas por las entidades, con las cuales se coordina constantemente. Así, para evaluar la variable de participación comunitaria, se tomará en cuenta el número de atenciones traducido en el número de población participante por cada Tambo. Del periodo 2019-2021, se tienen los siguientes resultados sobre los servicios prestados por cada Tambo:

Tabla 11*Resultados de las prestaciones de servicios de Cubantía (2019-2021)*

Año	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	114	4.860
2020	76	2.166
2021	142	3.814
Total	342	10.840

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 12*Resultados de las prestaciones de servicios de Interandino (2019-2021)*

Año	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	119	3.854
2020	152	3.411
2021	192	4.016
Total	463	11.326

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 13*Resultados de las prestaciones de servicios de Raquina (2019-2021)*

Año	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	149	3.372
2020	110	3.535
2021	275	9.314
Total	534	16.221

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 14*Resultados de las prestaciones de servicios de Layan Pata (2019-2021)*

Año	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	151	6.311
2020	72	1.562
2021	199	5.989
Total	422	13.862

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

De la información de las cuatro tablas, el Tambo Raquina registra un mayor número de atenciones en las prestaciones de servicios en el periodo 2019-2021, a diferencia del Tambo Layan Pata, el cual preside. En cambio, el Tambo Interandino y Tambo Cubantía tienen el menor número de atenciones en la ejecución de servicios. Cabe mencionar que el Tambo Cubantía presenta un menor número de atenciones,

puesto que el Gestor Elvis Granados, a diferencia de los demás gestores, no solo se encarga de articular en su Tambo, sino también apoya a los Tambos a nivel Pangoa.

3.1.3. Las ejecuciones de soporte

Las ejecuciones de soporte son acciones complementarias a las ejecuciones de intervenciones, y se dan en beneficio a la población por medio de las atenciones al ciudadano y en beneficio a los funcionarios a través de intervenciones de soporte. Así, para evaluar la variable de discrecionalidad positiva burocrática del gestor, se tomará como referencia el número de atenciones de las modalidades de soportes en cada Tambo.

Tabla 15

Resultados de las ejecuciones de soporte de Cubantía (2019-2021)

Año	Atención al ciudadano		Intervención de soporte	
	N.º Servicios	N.º Atenciones	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	72	118	27	20
2020	604	4.053	213	0
2021	534	4.171	97	0
Total	1.210	8.342	337	20

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 16

Resultados de las ejecuciones de soporte de Interandino (2019-2021)

Año	Atención al ciudadano		Intervención de soporte	
	N.º Servicios	N.º Atenciones	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	536	549	139	10
2020	579	1.890	197	0
2021	959	2.576	229	0
Total	2.074	5.015	565	10

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 17*Resultados de las ejecuciones de soporte de Raquina (2019-2021)*

Año	Atención al ciudadano		Intervención de soporte	
	N.º Servicios	N.º Atenciones	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	89	182	6	2
2020	918	3.110	129	0
2021	878	4.155	89	0
Total	1.885	7.447	224	2

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

Tabla 18*Resultados de las ejecuciones de soporte de Layan Pata (2019-2021)*

Año	Atención al ciudadano		Intervención de soporte	
	N.º Servicios	N.º Atenciones	N.º Servicios	N.º Atenciones
2019	38	54	10	3
2020	348	1263	16	1
2021	173	279	37	0
Total	559	1.596	63	4

Fuente: Elaboración propia en base a Intranet del MIDIS (2022)

De la información de las cuatro tablas, se evidencia que el Tambo Cubantía tiene un mayor número de atención al ciudadano y de soporte al funcionario en el periodo 2019-2021, a diferencia del Tambo Raquina, el cual preside. En cambio, el Tambo Interandino y el Tambo Layan Pata tienen un menor número de atenciones en las ejecuciones de soporte, siendo esto probable debido a la marcada distancia de ambos Tambos con los centros poblados y otras entidades.

3.2. ¿Qué es la coordinación en el programa PAIS?

La coordinación surge dentro del proceso que, para el programa PAIS, se denomina articulación, donde se coordina bajo la Gestión Territorial Articulada (GTA). Para empezar, en la GTA, un primer momento para que el gestor proceda a articular, se presenta como gestor y coordina con la población para que realice el diagnóstico comunal y conozca sus necesidades. La actividad de coordinar involucra el diálogo

con la población y entidades, pero no necesariamente un acuerdo. El elemento que ayuda a articular es la coordinación con hojas de ruta, siendo posteriormente el elemento articulador los planes de trabajo. Ahora, no todas las articulaciones van a terminar en un plan de trabajo porque hacer un plan de trabajo es más tedioso que coordinar.

Una vez que en las coordinaciones estén de acuerdo las partes involucradas, se firma un documento que legaliza y formaliza las coordinaciones. No obstante, una coordinación puede desembocar en ningún acuerdo. Así, la articulación por medio de un documento firmado (Plan de Trabajo) es el producto final de la coordinación; sin embargo, el acto de articular no es solo un documento, sino consolidar realmente un acuerdo. Para ello, la coordinación es transversal a todo el programa, puesto que, posterior a la articulación con un plan de trabajo, dicho plan se deberá ejecutar por medio de coordinaciones para la prestación de servicios. En pocas palabras, uno de los pilares base del programa es la coordinación al ser una gran parte del camino para lograr la articulación que se pretende.

Respecto al factor de Coordinación para el análisis de los Tambos, este forma parte del proceso nivel 1 de Diagnóstico y el proceso nivel 1 de Articulación, ambos del macroproceso nivel 0 de Gestión de Articulación de Servicios. La coordinación es explicada por los dos procesos de nivel 1. Sobre el primero, Diagnóstico, el GIT del Tambo debe realizar un diagnóstico para identificar las necesidades y oportunidades de las comunidades de su zona de intervención, el cual será utilizado para organizar las futuras intervenciones y/o actividades del Tambo. Para este fin, el GIT utiliza el mecanismo de coordinación para planificar y ejecutar acciones con metas en común o complementarias con autoridades locales y regionales, y la comunidad, creando sinergias institucionales para el trabajo en adelante.

Sobre el segundo, Articulación, este proceso se evidencia en los tres niveles de gobierno, donde el GIT y la JUT realizan acciones de articulación con las diversas entidades del Estado, con el objetivo de prestar servicios que respondan a las necesidades y oportunidades de la población de los Tambos. Para lograrlo, usan el mecanismo de coordinación que se traduce en la consolidación y ejecución de

reuniones y mesas de trabajo para principalmente suscribir convenios y formular planes de trabajo en los tres niveles de gobierno. Así pues, también se consolidan sinergias institucionales para el trabajo en conjunto.

En la articulación local del GIT o la JUT la coordinación se da al inicio como una presentación directa a las diversas entidades, no solo se presenta al alcalde del distrito, sino también a las autoridades locales y las entidades. Es una presentación personal. Así, se realizan contactos vía teléfono, correo, para presentar la propuesta del programa PAIS y que se debería trabajar de manera conjunta. En algunos casos el primer contacto es de manera virtual, con los planes de trabajo, metas y avances. De forma presencial se programan coordinaciones con el alcalde y con su equipo, luego a nivel de autoridades comunales y con entidades dentro de todo el distrito.

3.2.1. ¿Cómo se da la coordinación en los Tambos de Junín?

La coordinación de los Tambos en Junín empieza esencialmente por medio de los convenios firmados a nivel nacional. De esta forma, es labor de cada gestor dar cumplimiento al convenio, respondiendo a la interrogante sobre las actividades que ha realizado y rendir cuentas a la jefatura. En ese sentido, el proceso de articulación fluye de una mejor forma, puesto que no hay mucho por negociar y sensibilizar a los demás sectores. Así, en base a convenios y a través de las mesas de coordinación, el GIT elabora un plan de trabajo que servirá para todo un año de gestión. De este modo, el gestor realiza visitas a cada institución y conversa con cada institución para elaborar un único plan de trabajo, incluso con algunas instituciones que visitan al Tambo esporádicamente porque no todas tienen oficinas en el distrito del Tambo.

En primer lugar, respecto a los Tambos en Pangoa, la gran característica es que el distrito de Pangoa tiene 7 Tambos por ser una zona VRAEM, lo que no tienen otros distritos situados en zonas rurales andinas, que suelen tener un tambo que abarca dos distritos o, en su defecto, un Tambo por un único distrito. Esta particularidad, a nivel administrativo, presenta una ventaja para los Tambos en Pangoa en las reuniones de coordinación local, pues son siete gestores que están presentes en la mesa y, por consiguiente, la representatividad de los Tambos de Pangoa tiene mucho más peso y se logra una mayor incidencia. No obstante, a nivel

logístico, una desventaja en el distrito de Pangoa es que las instituciones tienen que atender a siete Tambos.

Por su parte, la municipalidad no puede visitar cada Tambo constantemente, lo que sí ocurriría quizás en otros distritos, donde se podría visitar al Tambo al menos dos veces por mes. En Pangoa, los Tambos tienen una visita bimestral o una visita por año de la municipalidad, que tiene bajo su cargo al SISFOH, registro único de víctimas, vaso de leche, DEMUNA, entre otros. Por ende, para lograr la ejecución eficiente de actividades en un Tambo de Pangoa, se realiza un plan conciso con cada una de las instituciones, se programan los siguientes meses de intervención y se emplean recordatorios.

En segundo lugar, en el Tambo Raquina, se trabaja con todas las direcciones regionales existentes. En el gobierno local, con la subgerencia de desarrollo social, la subgerencia de obras. Además, se coordina con la proyección social de diferentes universidades dispuestas a dar soporte. En general, se coordina a todo nivel con entidades privadas y/o públicas. Respecto a la articulación local a nivel distrital, la municipalidad de Pucará es de poco apoyo, pero la fortaleza es que los funcionarios de la municipalidad de Pucará son bastante amigos de la gestora Edith que, incluso a espaldas del alcalde distrital, han apoyado con el traslado de material. Siempre la gestora Edith ha conseguido el apoyo de los funcionarios del gobierno local. En ese sentido, se podría afirmar que los gestores de los Tambos son muy creativos pues buscan siempre cómo articular y ejecutar servicios cuando no hay presupuesto para nada (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

En tercer lugar, el Tambo Layan Pata, al igual que todos los demás Tambos en Junín, coordina con la mayoría de los programas sociales, tales como Pensión 65, Qali Warma, etc. Respecto a la articulación local a nivel distrital, de acuerdo con el gestor Jhonatan (2022), la mayoría de las coordinaciones de manera presencial dan una mayor legitimidad a los acuerdos que se van a tomar después. Posteriormente, para el seguimiento a la intervención, el gestor Jhonatan se contacta con el funcionario de la entidad, haciéndole recordar los compromisos pactados presencialmente.

En algunos casos es difícil realizar la coordinación cuando no hay apoyo de la entidad. Por ejemplo, en el Tambo Layan Pata, hubo una dificultad de coordinación con el puesto de salud de la zona, debido a los responsables del establecimiento de salud, quienes establecían una barrera para la articulación con el Tambo. Como una anécdota, cuando el gestor Jhonatan se acercaba a coordinar con dicha entidad, recibía respuestas y objeciones tales como que no tienen presupuesto, personal o tiempo para desplazarse a las zonas alejadas. Esto puede suceder con cualquier entidad, no siendo la entidad propiamente una barrera burocrática para la coordinación, sino las personas responsables de la entidad (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

De forma general, con relación al mecanismo de coordinación usado por los Tambos en la región Junín en el proceso de articulación a nivel distrital, los gestores se reúnen para elaborar el Plan de Trabajo en la apertura del año. Posteriormente, es tarea del gestor plasmar el compromiso y enviar recordatorios a las instituciones. De este modo, las coordinaciones se dan siempre y son planificadas un mes antes o semanas antes por los propios gestores. Pocas veces sucede que se planifique una intervención en pocos días. Para cada intervención, el gestor debe estar totalmente convencido de que la población llegará, muchas veces el gestor recoge a los funcionarios de sus casas y los lleva al Tambo (Entrevista a Marlith Calderón, 2022).

A nivel provincial y regional, la responsabilidad de coordinación recae sobre el Monitor regional y el JUT. Los gestores coordinan en base a su plan de trabajo con los responsables que salen a campo de las jefaturas de los demás programas. Los gestores se limitan a coordinar a nivel provincial y regional porque no tienen mucha apertura por el tema de distancia. Por lo mencionado, el mejor nivel de articulación para el gestor es el distrital porque da más soporte a los Tambos del programa PAIS. Así, el alcalde de cada distrito, además de liderar la apertura de las entidades, debe tener un buen equipo técnico con liderazgo e ímpetu de trabajar con los Tambos. En relación con la coordinación intergubernamental, cabe resaltar que principalmente se interactúa con el gobierno local. A nivel distrital, las coordinaciones pueden darse incluso a través del celular. En cambio, a nivel provincial y nivel regional, debido a que el gestor y la autoridad provincial o regional no se conocen o no hay confianza de por

medio, se deben presentar las debidas formalidades por oficios, contactarlos y hacerles recordar lo que se está solicitando.

3.2.2. La coordinación en las Instancia de Articulación Local (IALs)

En relación con el mecanismo de coordinación usado por los Tambos en Junín en el proceso de articulación a nivel local, de forma concreta, la jurisdicción de los Tambos de la región Junín ha optado por incorporarse en las Instancias de Articulación Local (IALs); es decir, las mesas de trabajo de coordinación a nivel local (distrito y provincia). En ese espacio es donde se fortalece el trabajo articulado entre la municipalidad y otras organizaciones e instituciones. Como una estrategia, antes de la ejecución de la IAL, los gestores de los Tambos, en conjunto con los demás funcionarios y gestores aliados del MIDIS, se ponen de acuerdo para insertar entre todos las necesidades de la población. Esto con el objetivo de que no se perciba que solo los gestores del programa PAIS están exigiendo apoyo al gobierno local, sino para que en la IAL todas las instituciones participantes de la reunión tomen como suyo el problema de las necesidades y, de acuerdo con sus competencias, puedan proponer intervenciones (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

Por el contrario, en la situación de que los gestores de los Tambos en Junín se aproximan a las IALs solo como funcionarios del Programa PAIS a solicitar que intervengan las autoridades locales del gobierno local, el proceso de coordinación sería más complejo. Esto se fundamenta en que, a veces, los funcionarios locales, bajo su subjetividad, toman la exigencia de los gestores de los Tambos como si se estuviera ejerciendo un favor al MIDIS, el programa PAIS, el Tambo y que gracias a ello el programa PAIS alcanza sus objetivos y metas, lo cual no es así (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). En realidad, el programa PAIS cumple la función de ser un ente articulador entre la población y las entidades para solucionar o combatir las necesidades de la población.

Generalmente en las mesas de trabajo local en Pangoa siempre participa el GIT Elvis Granados del Tambo Cubantía. Hay algunas ocasiones donde participan todos los gestores de Pangoa, siendo este un escenario ideal, pero muchas veces debido a la distancia geográfica de la ubicación de sus Tambos con el lugar donde se

realiza la mesa de coordinación no pueden asistir constantemente. De este modo, una dificultad general de los Tambos es la distancia de movilización del gestor a las mesas de coordinación y que al propio gestor se le complica asistir a las mesas de trabajo. Sobre lo último, cabe señalar que cada Tambo cuenta con un solo personal activo por plataforma, quien es el GIT. De este modo, el día que no está presente el gestor en el Tambo, la oficina del Tambo se cierra y no hay atención hasta el regreso del gestor. Así, en la hipótesis de que el gestor asistiera cada 2 o 3 veces a la semana a las reuniones de coordinación en las IALs, se tendría descontenta a la población del Tambo, lo cual sería un aspecto negativo, puesto que la razón de ser del Tambo es la población (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

Para profundizar en lo mencionado, los gobiernos locales tienen mesas de trabajo, en donde el MIDIS ha promovido la Instancia de Articulación Local (IAL), que es desarrollada y liderada por cada gobierno local. Para ello, se requiere sensibilizar al funcionario local sobre el tema, porque gran parte del trabajo depende del liderazgo y el poder que pueda tener el GIT para poder involucrarse, convencer y liderar de alguna manera la IAL. Es ahí donde juega un rol importante el liderazgo del GIT, porque es en este espacio local donde se da a conocer la necesidad de la población. Una vez que se pone en mesa la problemática; es decir, se aborda o se hace conocimiento sobre la problemática, se procede a coordinar directamente con la institución correspondiente. En pocas palabras, luego de que se presenta la problemática de la población en la reunión, el GIT se contacta con la institución para conversar y definir con mayores detalles sobre qué acciones tomar realmente. Esto sucede como un proceso fuera de la mesa de coordinación, puesto que en esta solo se aborda, se dialoga sobre cómo se debe intervenir y quiénes se comprometen a intervenir en la problemática; sin embargo, los detalles a profundidad son discutidos posteriormente.

Como se ha mencionado, previo a cada reunión, se emplea una estrategia, donde los GITs abordan la necesidad con los aliados que participarán en la mesa de coordinación, solo con quienes hay cierto grado de afinidad o confianza de trabajo (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). Dicha estrategia no es una función del GIT, pero ayuda al grupo de gestores y sus aliados a ponerse de acuerdo sobre ideas que

defenderán y respaldarán frente autoridades locales del gobierno local en la mesa de coordinación. Para ello, se lleva preparada la propuesta en alianza con los funcionarios que hay mayor confianza. Y con los funcionarios que no, en el momento de la reunión, se dialoga sobre de qué forma se podría abordar la problemática. Los aliados en mención son, por ejemplo, los representantes de los programas del MIDIS y ONGs, cuyos lineamientos a desarrollar se ven involucrados y, por ende, requieren de esfuerzo y apoyo recíproco.

Por su parte, el GIT del Tambo Cubantía intentó implementar dicha estrategia planteada al nivel provincial pero no lo logró porque es mucho más complejo poder abordarla en el ámbito provincial, a diferencia del distrital. Esto se debe, sobre todo, por el comportamiento de los funcionarios provinciales, quienes incluso no convocan o avisan cuándo va a darse la reunión al programa PAIS (o incluso a aquellas instituciones que bajo su criterio no están alineadas con ellos) (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). Además, cuando el gestor de un Tambo junto con una autoridad comunal de su Tambo participa en sesiones de concejo del gobierno local (nivel distrital), resulta más factible presentar la problemática de la comunidad e incidir de cierta forma en los funcionarios locales. Esta práctica a veces tiene resultados buenos y otras no. De este modo, para evitar que no se den buenos resultados, el gestor busca generar confianza, entablar cercanía, hacerse amigo del funcionario local para que en ese espacio se puedan canalizar las futuras actividades (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

A pesar de la estrategia empleada por los gestores de Junín, hay una falta de incidencia de los acuerdos tomados en las IALs, pues “se identifica que un problema en estas mesas de trabajo es que no permiten la planificación directa de actividades. Ello debido a que estas decisiones por parte de los sectores no dependen de una sola persona que es la que asiste a las reuniones. Por ello, algunos planes de trabajo no se consolidan a menos que se realicen visitas a las oficinas de las instituciones y se motive nuevamente a elaborar un plan. Asimismo, la alta rotación de los funcionarios de estas entidades dificulta las coordinaciones. Ello debido a que, si ya se informó a un funcionario acerca del Programa, cuando se quiere acordar un plan de trabajo hay

otra persona en el puesto sin conocimiento del Tambo ni de las actividades y resultados del sector a través del Programa” (MIDIS, 2018b, p. 77).

3.2.3. La coordinación con la población de los Tambos

Al ejecutar cada intervención en los Tambos, es fundamental la coordinación del gestor con la población para alcanzar una buena convocatoria de la población en las ejecuciones de intervenciones con las entidades. Por su parte, el gestor Elvis del Tambo Cubantía no ha encontrado alguna incomodidad con los funcionarios de otras entidades, puesto que el gestor les brinda las mejores condiciones, y se esfuerza por convocar la mayor cantidad de población a cada intervención. De ese modo, existe una satisfacción adecuada por los funcionarios que han debido desplazarse, quienes luego de su intervención reportaron las metas y atenciones que han desarrollado. En la hipótesis de que el gestor no logre realizar una buena coordinación y convocatoria de la población, dichos funcionarios estarían descontentos, puesto que, desde sus puntos de vista, no habrían servido de mucho sus esfuerzos en desplazarse, en usar sus tiempos y los recursos de su institución por no haber logrado cumplir las metas trazadas por su entidad (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). En definitiva, cuando existe una buena convocatoria y se da un buen trato al personal, no surgen mayores inconvenientes. En el futuro, esto permitirá que cuando el gestor requiera desarrollar otras actividades con los funcionarios de otras entidades, sea más sencillo el proceso de articulación de entablar el plan de trabajo, la coordinación y la programación de alguna actividad.

Otro aspecto de la convocatoria de la población es que las entidades, antes de ejecutar sus intervenciones, se realizan preguntas como: ¿cuántas personas me recibirán cuando vaya al Tambo? Para ello, se debe reunir a la población con ciertas características para cubrir las necesidades y metas de la entidad que vendrá. Una situación extraordinaria en la que una entidad se puede movilizar, sin tomar en cuenta la cantidad de personas, es el nacimiento de un infante. De este modo, la principal estrategia tomada por el gestor para la convocatoria es focalizar y coordinar con autoridades comunales para la presencia de su población.

Por lo mencionado, un aspecto crítico es el tema de la convocatoria de la población, ya que el gestor debe ser bastante artista para lograr la asistencia de un buen número de la población. Por un lado, una convocatoria realizada en una institución educativa es más factible, pues el gestor debe solo presentar al director qué actividad se va a desarrollar y el horario. La convocatoria en sí no es grande. Por otro lado, el detalle tiene que ver con la comunidad, ya que, muchas veces, los comuneros están ocupados atendiendo a sus hijos o trabajando en sus chacras. Por tanto, los gestores tienen que aprender a convocar a la población y tratar de que la población asista. Esto es difícil porque no hay una condición adecuada. Como estrategia, la imposición de una multa condiciona a la población a participar, pero el interés que pueda tener en la charla una persona condicionada por una multa no se equipara al de una persona que realmente esté interesada por aprender (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

En esa línea, una dificultad en la coordinación a nivel local es la disposición de fechas. Los gestores realizan el plan de trabajo por año con fechas tentativas, pero no son exactas. La intervención depende de cómo articular entre la institución y la comunidad. Para ejemplificar, en el ámbito del Tambo Interandino, la población se dedica a la campaña del café en Pangoa. Como la cosecha es de gran dimensión, si en los meses de cosecha la población no trabaja, no tienen ingresos. Por ende, durante esos meses, no hay una buena aceptación de la población para participar con el Tambo. Frente a esto, una de las estrategias tomadas por el gestor del Tambo Interandino, como recomendación de otros gestores, es acercarse a las asambleas comunales cada domingo temprano para comentar que en una cierta fecha habrá la posibilidad de que puedan visitar tales entidades, lo comenta con la junta directiva, la comunidad convoca y ya se tiene plazo (Entrevista a GIT Julio Aldana, 2022). En contraste, en el Tambo Layan Pata, una estrategia del gestor para la difusión de actividades con la población, además del uso de aplicativos como WhatsApp, es el uso de “mosquitos”, que consiste en darle una hoja de información o una pequeña invitación o volante a la población. A la par, el gestor se apoya de autoridades que convocan a la población (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

3.3. El salvataje de la discrecionalidad positiva burocrática del GIT

Los gestores son agentes básicos en el proceso de articulación y ejecución de servicios de los Tambos del programa PAIS. Siempre el gestor busca la solución a los problemas de sus centros poblados y comunidades nativas, en relación con cómo llegan los servicios y que las comunidades se acerquen a los servicios. Por ejemplo, si las brigadas de vacunación no pueden llegar a la zona del Tambo, el gestor va y las transporta. También, el gestor con el apoyo de un intérprete realiza la traducción del español a la lengua nativa de la zona para que la población pueda comprender la información de los funcionarios visitantes. En definitiva, el gestor del Tambo realiza una gama de funciones adicionales con discreción positiva para alcanzar una mayor factibilidad de sus objetivos y/o dar solución a los problemas de su población.

En primer lugar, por el lado del Tambo Interandino, según el GIT Julio Aldana, existe una relación abierta con las demás instituciones, pues hay una apertura por trabajar (2022). La Municipalidad Distrital de Pangoa sí ha brindado las facilidades para la prestación de servicios del Tambo. Como un ejemplo, a veces para hacer una sola actividad con la municipalidad de carácter multisectorial, intervienen 3 o 4 actores sociales. Esta actividad acaba a las 5pm-6pm. Luego, son 3 a 4 meses para volver a darse el mismo proceso. Si se consigue la movilidad, se solicita por un oficio a la municipalidad una camioneta. Si se requiere combustible, se solicita por externo. Si se necesita 8 galones como mínimo, se solicita a otras instituciones. Todo ello son funciones adicionales. Así, si el gestor se presenta sin tomar en cuenta el problema de la movilidad, es probable que se le niegue la actividad. Entonces, para asegurar que la actividad se realice, es importante gestionar con tiempo la camioneta. Como una función del GIT no está planteada, pero en la práctica se da (Entrevista a ex GIT Julio Aldana, 2022).

En segundo lugar, otra característica en la gestión de un Tambo es que existe un solo gestor tanto en el trabajo de gabinete como en el trabajo de campo. Cabe resaltar que el trabajo de gabinete es fuerte, se debe tener registro de cada persona, y, en el caso sean menores de edad por registrar, se debe saber hasta la fecha de nacimiento. Es así como muchas veces los gestores cumplen con reportar lo mínimo de sus actividades para alcanzar o superar su meta de actividades. En la práctica,

sucede que el gestor hizo mucho más de lo que reporta porque está acostumbrado al campo y el proceso de cargar la información en el sistema es un trabajo de días (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022). Al respecto, puede suceder que un poblador del Tambo haya caminado 2 horas para llegar al Tambo y no encuentre al gestor. Por ello, es indispensable tener a otra persona con las mismas habilidades de un gestor que pueda atender en el Tambo cuando este se encuentre en campo. La mayoría de los gestores en Junín son de ciencias agrarias, sociólogos, docentes y enfermeras. Los custodios, por su parte, no podrían ser el reemplazo del gestor, pues dentro de sus funciones está el cuidado y limpieza del Tambo. No obstante, muchos custodios asumen apoyar al gestor por una suerte de amor al trabajo, a pesar de que ganen una remuneración baja. Esta fuerza de apoyo no está contemplada en el programa.

En tercer lugar, la acción de entablar una amistad con otros funcionarios locales ayuda a la ejecución de actividades del Tambo. Como ejemplo, en el distrito de Pucará de Junín, cuando hay reuniones en la IAL, la gestora Edith no es solo una representante del programa PAIS, sino también del MIDIS. La fortaleza de que haya un solo tambo en un distrito es alta cuando no se involucran las autoridades locales. El alcalde de Pucará es ajeno al tema social, pero los funcionarios no. Si no es por interés de apoyar a la población, actúan por un tema de amistad. Por ello, la gestora trata de llevarse bien con todos los funcionarios locales. De este modo, a pesar del tema burocrático, la coordinación es fluida, ya que quizás no coordinará mediante un oficio, sino por una llamada telefónica y sabe que lo requiera será posible (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

En cuarto lugar, otra característica de la agencia de gestores de los Tambos es la predisposición por construir vínculos con su población. Como ejemplo, en el Tambo Raquina, se presentó una problemática, donde una mujer discapacitada no contaba con apoyo familiar y no había forma de que una institución del Estado se pueda hacer cargo de ella al estar en abandono. Por ello, la gestora Edith, en alianza con la gestora del programa Pensión 65, tomó la decisión de gestionar el trámite para su ingreso al programa CONTIGO, que está destinado al apoyo a personas con discapacidad severa y en situación de pobreza. No obstante, para que sea beneficiaria del programa, se requería del carnet CONADIS. Por ende, para obtener dicho carnet,

ambas gestoras superaron una serie de barreras burocráticas. Como consecuencia, a grandes rasgos, el acompañar a un poblador a denunciar o a un centro de salud da una señal positiva a la población de que puedan confiar en los gestores (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022). Es así como el GIT realiza una simplificación de trámites del Tambo y responde ágilmente a las necesidades de la población.

Además, el realizar el procedimiento para la obtención del carnet CONADIS no está dentro de las funciones de la gestora del Tambo Raquina. Por un lado, el trabajo en sí es gratificante. Por otro lado, es bastante ajeno pues a los gestores se les recarga con muchas reuniones y llenados de formatos. Así, hay gestores que se internan de lunes a viernes y otros se quedan 15 días en el Tambo. El trabajo que desarrollan los gestores es uno bastante fuerte. No es por cumplir una meta, sino por amor al trabajo. Por su parte, la gestora Edith sobrepasa sus metas porque hay demanda de la población. Incluso, si sucede un parto, un caso de violencia o se encuentra un cadáver en el ámbito de intervención del Tambo, el gestor debe estar presente (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

Del mismo modo, en el caso del Tambo Layan Pata, durante la pandemia, los alimentos que distribuían para estudiantes de Qali Warma, los dejaban almacenados en el Tambo para luego ser entregados al director. Particularmente, en el programa pensión 65, los adultos mayores tienen una dificultad permanente para acercarse al banco y cobrar. A raíz de ello, el gestor realiza la coordinación para que los adultos mayores sepan las fechas de los cobros; así en la fecha del cobro, el gestor debe estar presente en el banco, apoyando a que los adultos mayores cobren. Está el administrador del banco, pero la persona adulta mayor no sabe poner la huella o no sabe contar su dinero. El gestor sirve de apoyo para agilizar el trámite (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

En quinto lugar, una de las funciones adicionales que realiza a veces el GIT es participar con la comunidad al ser jurado de actividades de deporte, de comida, de actividades culturales. Aquello no está estipulado como una actividad primordial del GIT, pero la desarrollan de todas formas. Un gestor no puede negarse a la invitación o no dar una solución adecuada a la solicitud porque significaría un distanciamiento

con la autoridad que invita. En el caso de que un director de un colegio de la zona de intervención del Tambo invite al gestor como jurado, el gestor no puede rechazar la invitación y, en el caso que realmente no pueda, debe buscar una solución para que algún otro funcionario lo sustituya. Si se rechaza la invitación o no se apoya con una actividad, se genera un precedente, no existirá la misma confianza y la autoridad no le va a corresponder de la misma forma al gestor. Es importante el hecho de generar lazos. Si se pierde el capital social, no funcionarían los Tambos (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). En esa línea, de acuerdo con el MIDIS (2018b), “el programa PAIS debería promover el fortalecimiento del capital social para la generación de una dinámica económica más activa”.

Asimismo, cuando se cortaba la energía, normalmente la población antes del Tambo esperaba una o dos semanas a que se reponga la energía, pues en Electrocentro no los tomaban en cuenta de inmediato. Ahora con el Tambo, cuando se va la energía, la población recurre al Tambo, ya no se hace la queja o reporte a Electrocentro, sino directo a Osinergmin. A través de esa confianza que se teje, se repone de manera más rápida la luz. Por tanto, la población confía, siendo el GIT quien se esfuerza por generar la confianza estatal en la población. En general, el gestor agiliza trámites cuando se tienen afectaciones a la población. Por su parte, la ejecución de soporte es la atención a los pobladores para que puedan, por ejemplo, sacar copias o comentar sus inquietudes a los gestores. Cabe mencionar que todo trámite es derivado por el gestor del Tambo para su agilización, donde no todos son contemplados como una ejecución de soporte (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Aparte de las ejecuciones de soportes, las llamadas a Electrocentro no se registran, tampoco el traslado de un adulto mayor a un centro de salud o cuando el gestor dialoga con un agresor intentando que cambie. Dichas funciones adicionales no se registran porque no calzan dentro de ningún tipo de actividad, pero de todas formas los gestores lo realizan (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

Respecto a este punto de las funciones adicionales que puedan realizar los gestores, de acuerdo con Haydee Carrasco (2022), un claro ejemplo en la región Junín es la gestora Gledy Sullca del Tambo San Pablo de Shaboriato, quien siempre busca nuevas alternativas e información para coordinar. La gestora busca aliados como la

universidad y autoridades locales para que le faciliten algunos ambientes y así pueda tener intervenciones en diferentes localidades. El gestor del Tambo al no tener un asistente busca aliarse con otras instituciones para recibir apoyo en sus actividades y aliviar el trabajo de gabinete. También, el gestor busca apoyo a nivel regional y en los practicantes dentro del marco de responsabilidad social para que puedan hacer investigaciones e intervenciones en el Tambo. Antes en el programa PAIS existía un asistente técnico administrativo que apoyaba en gestiones burocráticas al gestor, pero luego se dejó de contratar al asistente técnico en el 2016 (Entrevista a Haydee Carrasco, 2022).

Por todo lo mencionado, el aliado más valioso que tienen los Tambos es el mismo GIT. Él es quien está en el campo con la población, es la primera línea de ataque, de acción, en cierta forma conoce cómo es vivir en la zona, comparte una experiencia de vida, y siente todas las carencias de la población. El Tambo es su casa. Si bien es cierto el trabajo de JUT es muy importante, el contacto directo del programa PAIS con el gestor es clave. Es el primero que va a abogar por los Tambos, que tenga todos los servicios, que el Tambo tenga un rendimiento óptimo, pues conoce a la población y comunica todo lo que sucede (Entrevista a Gabriel Hinojosa, jefe de Plataforma de Servicios, 2022). En contraste, un aspecto negativo de la gestión de los Tambos es que hay gestores que son cómplices de la población. Hay muchos delitos en los centros poblados y comunidades nativas que los gestores no reportan a las demás entidades porque se involucra su trabajo como gestor. Como promotora del CEM en Pangoa, Kandy Tuesta, logró enterarse de hechos de violencia que los gestores supuestamente desconocían, pero sí sabían. No lo realizan como un acto de mala fe, sino que lo evitan para no comprometerse en un problema mayúsculo con la población y así no obtener la desconfianza de la población que después no les contará lo que sucede (Entrevista a Kandy Tuesta, promotora del CEM en Pangoa, 2022).

3.3.2. Las réplicas de servicios por el GIT

No hay problemas notorios en la coordinación intersectorial, sino dificultades que deben ser manejadas por los gestores para darles salida. Tal como lo sostiene un informe de evaluación sobre los Tambos, “uno de los principales problemas durante la ejecución del proceso de coordinación con otros sectores, es la ausencia de

mecanismos para comprometer a los sectores o entidades en la prestación de servicios” (MIDIS, 2018, p. 102). Hay entidades que tienen zonas de ámbito de intervención amplias. En el caso de SERFOR, la entidad cuenta con poco personal para la región de Junín, como también para Huancavelica y Ayacucho. Así, se establecen planes de trabajo con el Tambo, pero luego el personal no puede cumplir con la actividad por estar trabajando en otras regiones. Hay dificultad por el número de personal y se reprograman actividades. Por ello, se debe estar insistiendo que en una determinada fecha se tiene programada tal actividad. En ese sentido, por parte del gestor, no hay dificultades en el tema de coordinar, sino en el cumplimiento de las prestaciones de servicios de las entidades porque se les presentan otras actividades (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Como tal, ocurre en la práctica que los gestores se deben agenciar para apoyar a la solución de problemas de otras entidades.

Ahora, en el caso que se realice la coordinación con un sector, pero el día del evento no llegue el representante, no se volverá a coordinar con la entidad y se notificará sobre lo sucedido bajo el sistema de calidad ISO 9001. Sin embargo, el gestor busca la forma de obtener el servicio para su población. Por ejemplo, si el representante del MINJUS notifica que no podrá dar una charla, la gestora Edith convoca a estudiantes de la Facultad de Derecho de las universidades aliadas al Tambo Raquina como sustitución (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022). En esa línea, en relación con su formación como sociólogo, el gestor Jhonatan, tiene apertura para conocer diferentes áreas y poder luego compartir la información aprendida con la población. Así, sucede que, a veces, cuando la entidad no puede participar, el gestor realiza la actividad de la entidad. Esta es una salida que se ha optado frente a los inconvenientes en que no se presentan las entidades. De ese modo, se solicitan los materiales a las entidades y se cumplen con las intervenciones (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

Muchas veces, cuando se coordina, algunas entidades no pueden participar por factores de tiempo y traslado. Entonces, al no participar ellos, se asume la labor de la entidad y cumplir con el desarrollo de la intervención, ya que la población está reunida en el local o espacio, y que el gestor diga que no se va desarrollar, genera

cierto grado de desconfianza con el Tambo en las personas. De este modo, para no realizar una convocatoria en vano, el gestor asume, siempre y cuando la actividad esté bajo sus criterios de conocimientos. En el caso de que la actividad tenga que ver con temas técnicos, el gestor Jhonatan del Tambo Layan Pata sí debe postergar la fecha porque no se relaciona con sus capacidades de sociólogo. Incluso sucede que hay entidades como INDECI con muy poco personal (2 personas por región), entonces cuando se convocan actividades con INDECI, no se articula tanto con la entidad, sino que de manera directa se programa y desarrolla la actividad, no solo porque la entidad no tenga tiempo o personal, sino porque son temas manejables (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Aquello no está contemplado como un procedimiento que debe ser el gestor quien desarrolle, sino que los gestores optan por desarrollar las actividades bajo su criterio de discreción. Por ejemplo, un gestor que es zootecnista no tiene necesidad de llevar profesionales de zootecnia porque está dentro de su formación profesional (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

De este modo, este proceso realizado por el gestor es llamado réplica de servicio, pues es el mismo gestor quien ejecuta un servicio a la comunidad, en lugar de un funcionario de otra entidad. Al ser capacitado de forma regular el gestor por una entidad sobre un determinado tema, el gestor canaliza la información, se le proporciona material y mantiene contacto con la entidad para la orientación y la absolución de dudas cuando se esté ejecutando la intervención. Los gestores reciben constantemente capacitaciones o reuniones informativas sobre funciones y procedimientos, por parte de las diversas entidades públicas del Estado. A diferencia de otros programas, los gestores del programa PAIS conocen incluso sobre temas productivos y tecnológicos (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

3.3.3. La superación de la barrera de presupuesto

Otro punto importante que influye en el proceso de articulación es el reto del presupuesto para la movilización y la alimentación de las entidades que intervienen, que pasa por el aspecto de que el Tambo pueda dar recursos en el aspecto logística de movilidad y desayuno y/o almuerzo a funcionarios. Este aspecto logístico requiere de un manejo presupuestal que el programa PAIS no contempla, a pesar de que la pregunta siempre recae en qué puede ofrecer el programa PAIS. De igual modo, un

informe de evaluación sobre los Tambos sostiene que “los esfuerzos por desarrollar convenios entre los Tambos y los sectores/entidades a cargo de la prestación de servicios son muchas veces insuficientes para la disposición de presupuesto y, por ende, de personal para la intervención en los Tambos. A raíz del trabajo de campo, se ha identificado que aquellos sectores que más participan en las actividades de los Tambos son aquellos que cuentan con un presupuesto específico orientado a poblaciones vulnerables, o en estado de inclusión social, que normalmente forman parte del ámbito de influencia de la intervención (programas sociales del MIDIS, CEM, Agrorural, entre otros)” (MIDIS, 2018b, p. 102).

De ese modo, cuando se requiere trabajar con la entidad, el gestor, muchas veces, debe coordinar bien para ver los gastos del combustible al trasladar a los representantes de entidades al Tambo, puesto que “no todos los sectores cuentan con los recursos de movilidad para llegar al Tambo, lo que genera que el gestor o el guardián destine recursos en la movilidad para recogerlos” (MIDIS, 2018, p. 79). Lo que los gestores procuran hacer es solicitar apoyo a los gobiernos locales. Por tanto, si el alcalde acepta la solicitud del gestor, este se presenta donde la entidad y solo así la entidad está predispuesta a intervenir. Depende de la magnitud de actividad para que el gobierno local se convenza de que es importante una actividad y brinde las diversas facilidades. En la gestión pública, se tiene la concepción que cuanto más grande la actividad, como lo es una intervención multisectorial, será más efectiva. Del mismo modo, a las comunidades les es más provechoso ser partícipe de una intervención multisectorial de atención médica junto con servicios de psicólogos, odontólogos, nutricionistas (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

Al respecto, el gestor debe realizar una etapa de sensibilización, sobre cómo agenciarse y ver la forma de dar el alimento. En un inicio, la comunidad organizada brinda ese acceso, a través de un acuerdo interno entre ellos. Como programa PAIS, no se tiene un presupuesto para la alimentación. De acuerdo con el GIT Julio Aldana (2022), “la municipalidad te facilita transporte, pero no la alimentación de actores. Yo como gestor puedo decirle al funcionario de una entidad que mañana lo llevo para trabajar en una comunidad desde las 8am-12pm, pero también debo brindarles el desayuno y el almuerzo. Hacemos magia para que ese alimento aparezca”. De este

modo, para que una persona pueda trabajar con el programa PAIS, debe amar su trabajo. No hay ningún tipo de presupuesto para la ejecución de servicios, se debe correr con los gastos de pasaje y alimentos, que muchas veces salen del bolsillo del gestor (Entrevista a GIT Julio Aldana, 2022). Así, aquello que mantiene al gestor trabajando para el programa PAIS es el amor al trabajo, lo cual es común en todos los Tambos de Junín, lo que da una satisfacción muy grande (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

El tema presupuestal determina muchas cosas para la gestión del Tambo, donde “la incidencia de retrasos o ausencias con mayor frecuencia se debe a la falta de presupuesto y movilidad por parte de las instituciones” (MIDIS, 2018b, p.80). La respuesta del Estado es que no hay presupuesto, que hay una crisis económica en el Perú, y que los gestores deben hacer lo que puedan a su alcance, excepto para actividades multisectoriales, donde sí se mueven los recursos. En muchos casos, los gestores ponen de su bolsillo para realizar actividades. Por ejemplo, ha sucedido que cada programa social prepara un plato nutritivo para su población objetivo en el Tambo, pero el programa PAIS no tiene recursos para ofrecer. Por ende, el gestor para equiparar la situación se une con comprar los ingredientes para preparar un plato nutritivo en representación del programa PAIS (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

Lo mencionado hasta el momento impacta en que el gestor desea avanzar rápido, pero la plataforma fija no maneja un presupuesto para afrontar ciertas necesidades. El GIT debe recurrir a instituciones para solucionarlo. Depende mucho de poder involucrar al Tambo a los funcionarios y la predisposición para atender a las necesidades. El factor del presupuesto retrasa el avance en poder solucionar el problema. También depende de la predisposición o buena voluntad del funcionario local. Los gobiernos locales por norma deben estar involucrados, pero no asumen ese rol como tal, peor aún si en un problema social. Es un apelo fundamental que se debe jugar. Se recurren a convenios y así se accionan actividades. A través de eso, se sostienen y presionan las solicitudes en torno a este reto presupuestal (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

No obstante, el mayor reto como GIT en la coordinación entre el Tambo y las entidades que prestan servicios es básicamente convencer a que los funcionarios puedan desplazarse a la comunidad, se atrevan a salir de su "zona de confort", y cierren sus oficinas para acercarse a atender a la comunidad (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). Igualmente, es mejorar la incidencia del programa PAIS y tratar de efectivizar el mensaje del programa PAIS, haciendo hincapié que como resultado de la articulación de ambas entidades, se benefician 3 actores: la comunidad, la entidad que interviene y el Tambo por la credibilidad que pueda tener. Sin embargo, como el programa PAIS no maneja recursos, los demás funcionarios observan con cierta distancia al programa PAIS (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

3.4. La potencialidad de la participación comunitaria con el Tambo

3.4.1. La complicidad del GIT con la población

En los Tambos en Junín, los gestores han optado por participar de mesas de trabajo e instancias de representación local y trabajar con autoridades comunales porque muchas veces las instituciones niegan algunas cosas, pero cuando el gestor se acompaña con una autoridad comunal es mucho más fácil obtener lo solicitado. Así, depende mucho de cómo es el funcionario, si hay cierta resistencia, el gestor coordinará con las autoridades comunales. Por ejemplo, sucedió que, en el Tambo Cubantía, para las pozas de piscigranja, se debió coordinar con el gerente de maquinarias del municipio de Pangoa, pero el gestor se dio cuenta que no había predisposición del gerente por el proyecto. Esto quizás debido a que no había una amistad o confianza o cierta afinidad entre el funcionario y el gestor. Como resultado, el gestor Elvis optó por dar el cargo al jefe de Autoridad comunal de Cubantía, quien se acercó, coordinó y reclamó. El beneficio es igual, solo que para sensibilizar al funcionario local se tuvo que hacer el cambio de actor (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). De este modo, el GIT persuade y coordina con las autoridades y las organizaciones comunales para la efectiva prestación de servicios.

A tal efecto, el elemento que propicia la participación comunitaria es el gestor del Tambo y el cómo realiza su trabajo. Por su parte, el gestor del Tambo Cubantía trabaja con líderes natos y líderes comunales. Cabe detallar que los líderes natos son personas influyentes dentro del centro poblado, a quienes se les comunica qué se va

hacer y las dificultades. De este modo, existe un alto grado de confianza, sobre qué es lo que el gestor del Tambo está planificando. Nunca se debe defraudar la confianza. En las asambleas comunales, el gestor les comunica lo que se hará y que se requiere de su involucramiento, pero jamás imponiendo (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). Además, en base al diagnóstico realizado de la zona por el gestor, permitirá al poblador darse cuenta de que aquello que necesitaba, el gestor lo resolvió. Así, las personas se sienten escuchadas y comentan “el gestor sí hizo lo que me dijo”. Esta sinergia creada con la población abre las puertas a que todos los demás programas sociales intervengan (Entrevista a Marlith Calderón, 2022).

En el caso del Tambo Cubantía, las autoridades comunales y la población han respondido de buena forma a las convocatorias, que se han desarrollado de gran magnitud con la visita de autoridades representativas al Tambo Cubantía. Se tiene la idea que, si se realiza una actividad grande y va a venir algún funcionario, tienen que estar presentes todos los comuneros como parte de ser comunidades nativas. Así, las comunidades nativas del ámbito de intervención del Tambo Cubantía saben que a los funcionarios externos les gusta tener el baño de popularidad, y que esta es una debilidad de los funcionarios y las autoridades locales. De este modo, cuando vienen autoridades de otros lugares al Tambo Cubantía, el escenario debe estar lleno de pobladores, con presencia de tanto niños como adultos. Todos se concentran. Esta es una práctica que tienen las autoridades comunales de Cubantía. Por ello, están siempre activos en el escenario político (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

El GIT debe estar siempre en contacto con las autoridades locales y conocer bien la gestión pública. Como anécdota, en el Tambo Cubantía, sucedió el siguiente escenario: El jefe de Cubantía se informó sobre un proyecto de agua y se acercó donde el gestor Elvis del Tambo Cubantía a consultarle sobre el proyecto, el gestor procede a llamar y consultar a un conocido sobre el mencionado proyecto, pero se dan cuenta ambos que el proyecto de agua es falso y que lo han engañado al jefe. La solución fue que el jefe de Cubantía viaje a Lima a reunirse con el Director. Hay cierta confianza. En este caso, el jefe recurre al gestor para dar el siguiente paso. Si el gestor Elvis no tuviera el contacto de conocidos en otros Ministerios del Estado, no podría ayudarlos (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022). Por tanto, el gestor busca la

promoción de una comunicación asertiva entre las instituciones del Estado y la población de su ámbito de influencia.

Se puede afirmar que la población del Tambo Cubantía sí se involucra en los procesos del Tambo, siendo la comunicación un elemento vital para cualquier tipo de coordinación del gestor con la población. La población le formula preguntas al gestor como: ¿Estás saliendo? ¿Y por qué recién llegas? Ello genera un anticuerpo, que lo realizan por su manera de preguntar y su forma de ser. De hecho, las comunidades nativas del Tambo Cubantía son más acuciosas al preguntar, en comparación a los centros poblados, donde los pobladores piensan las preguntas, pero se reservan en consultar. Por ende, es tarea importante del gestor comunicar siempre. Por un lado, en la comunidad nativa, si no existe un lazo de confianza, no preguntan nada. Por otro lado, en un centro poblado, es complicado tutear al usuario. Sin embargo, en las comunidades nativas, es bueno tutear a la población porque se genera una familiaridad entre el funcionario y el poblador. Ese vínculo con el tiempo ya no es uno de funcionario-poblador, sino de amigos o familia. De ese modo, ante cualquier acción para emprender, es mucho mejor tener el respaldo y apoyo de la comunidad. Hasta el momento, podría afirmarse que los elementos que han propiciado la participación comunitaria son: la comunicación y la confianza con la población (Entrevista a GIT Elvis Granados, 2022).

Además, como otro aporte a la articulación entre entidades, se debe trabajar la sensibilización y la organización interna de la población del Tambo, ya sea de un centro poblado o comunidad nativa, que puede partir desde el núcleo familiar (papá, mamá e hijos) o a través de líderes natos. Si se los organiza con una visión de un buen fin y el compromiso es de toda la familia en todos los aspectos, sería excelente para la articulación (Entrevista a GIT Julio Aldana, 2022). Así, el involucramiento de la población en los procesos de la Gestión Territorial Articulada (GTA) del Tambo, se debe también a ciertos factores. El primero es el tiempo de permanencia del Tambo. Por un lado, cuanto más antiguo el tambo, la actividad de convocatoria es menos, porque la expectativa de población ya fue cubierta y saben qué es el Tambo. Por otro lado, donde los Tambos son nuevos, la expectativa de la población está viva y al

pendiente de las actividades que desarrollará el Tambo (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

El segundo factor es el cultural, la forma de organización de las comunidades campesinas de los Tambos en zona rural difiere con el de las comunidades nativas de los Tambos en zona amazónica. Por una parte, en una comunidad nativa, está establecido un liderazgo vertical, donde lo que diga el jefe, todos los demás deben cumplir. Por otra parte, en una comunidad campesina, lo que dice el presidente, si no hay multa o condicionantes, la población puede o no participar. El tercer factor es el poblacional. En la zona rural amazónica, la cantidad de población que participa es alta; sin embargo, en la zona rural andina hay un creciente despoblamiento y, por ende, una baja participación (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022).

Asimismo, un elemento que ha favorecido a la participación comunitaria con el Tambo es crear un lazo de confianza con la población, que ve al gestor del Tambo como un líder dentro de la comunidad, donde depositan su confianza para hacerles consultas. Para lograr ello, el gestor ayuda a la población a solucionar el incidente que puedan tener. También, se les sensibiliza sobre los derechos que tienen. Así, se dan cuenta que el Tambo está contribuyendo a informarlos sobre las entidades que puedan apoyarlos y que no están olvidados (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). En el caso hipotético en que no existiera una confianza sólida, la población podría hasta coaccionar al gestor, donde algunos gestores han sido acusados por los líderes comunales. Contra esto, el gestor aplica ciertas técnicas para calmarlos. Es importante ciertas habilidades del gestor para comunicarse, enfatizar, ser claro con las palabras. Si la comunicación no es asertiva, la población podría retirar del cargo al gestor. El Perú es pluricultural y entender cada cultura es un reto. En general, los gestores de los Tambos hacen una gran labor de articular con las poblaciones. Por su parte, el GIT Elvis Granados es muy carismático, ha nacido en Pangoa, entiende la realidad de la zona, empatiza muy bien con la población. Sin embargo, a los que vienen de fuera de la zona, les cuesta entender su cultura, su forma de pensar (Entrevista a Kandy Tuesta, 2022).

Como anécdota, en una intervención multisectorial dada en Junín, de acuerdo con el Gerente de Desarrollo Social de Pangoa, Ponciano Alminagorda (2022), un gestor de Huánuco comentó que, cuando se trabaja los Tambos en comunidades nativas de la selva, realmente se cumplen las metas, pero que en la sierra la población no acude y se deben ver mil maneras para hacer que acuden. De manera general, los Tambos ubicados en comunidades nativas son tambos con buena organización, vale resaltar uno que otro Tambo varía, pero por el tema del gestor. Así, los elementos que han propiciado la participación comunitaria con el Tambo es el profesionalismo y la actitud de cada funcionario de cada sector en contacto con la comunidad. Se debe trabajar de forma positiva, cordial, amena y con empatía. El tema del gestor del Tambo es muy importante, en el caso de Cubantía, el gestor Elvis Granados busca siempre coordinar. Es un valor importante tener un gestor que pueda apoyar al éxito del programa PAIS (Entrevista a Ponciano Alminagorda, 2022).

En general, la gran mayoría de Tambos están en zonas muy similares en cuanto a niveles de pobreza, siendo la población centros poblados y comunidades nativas. Incluso desde el proceso de construcción, se busca involucrar a la población con los Tambos a través de los Núcleos Ejecutores, un modelo de cogestión, donde se llevan recursos y la comunidad se vuelve parte de la ejecución del proyecto. Ellos son partícipes de la construcción, de la mano de obra, se les hace una capacitación en temas de gestión (Entrevista a Gabriel Hinojosa, 2022). De tal forma, la población está involucrada con el programa PAIS desde el inicio con los Núcleos Ejecutores, ya desde que el programa empieza con esta modalidad, hay un vínculo, la población lo toma como suyo el programa. Entonces, si se realiza bien el trabajo en conjunto, la población le da una estima al programa en plena ejecución, con tal de que cuando llegue el gestor haya una relación más cimentada con el programa PAIS. Incluso, los mismos coordinadores, ingenieros, se vuelven gestores sociales y van consiguiendo cosas y haciéndose amigos de la población (Entrevista a Gabriel Hinojosa, jefe de Plataforma de Servicios, 2022).

3.4.2. Reconocimiento de la población

Sobre la base de lo discutido, mediante el Enfoque Intercultural y el Enfoque de Desarrollo Territorial, los diversos sectores aliados al Tambo Interandino, respecto

a la recepción de la comunidad, se dan cuenta de la diferencia entre una comunidad nativa y un centro poblado. En el distrito Pangoa, hay representantes que trabajan tiempo con el Tambo como el CEM y el Ministerio de Justicia. Ellos conocen el tipo de población, qué piensan, cómo reaccionan, qué les gusta o no les gusta. Así, el factor principal que sostiene la participación comunitaria es conocer a la población y qué tiempo vienen trabajando. Hay particulares motivaciones y formas. Así, solo el gestor al convivir con la población conoce quién reniega y quién miente, lo cual se puede manejar. En cambio, si las demás instituciones del Estado desearían conocer aquello, tendrían que analizar a profundidad a la comunidad. Por el lado del gestor, este conversa a los demás funcionarios sobre cómo es la relación de reconocimiento a la población, pero hay otros que desconocen porque son de regiones como Lima, Huancayo y Ayacucho, y hay un trato formal de por medio.

En línea con Mansuri y Rao (2012), “para involucrarse en una acción o en un programa, los individuos tienen motivaciones instrumentales, que tienen que ver con los beneficios económicos y políticos que puedan cosechar al participar, motivaciones ideológicas, que tienen que ver con adherirse a una creencia compartida, y motivaciones basadas en la identidad tienen que ver con su identidad social o religiosa”. En ese marco, un reto para el GIT es reconocer a su comunidad del Tambo. A este respecto, se realizan estrategias para poder comprenderlos y trabajar con ellos, tomando en cuenta su cosmovisión, historia y costumbres. Por ejemplo, en el Tambo Interandino, las formas de socializar de los colonos de Andamarca y de diferentes lugares de la sierra son un gran desafío para el gestor y las demás entidades, pues no se trabaja con ellos sencillamente. Por una parte, en los centros poblados, con presencia de colonos, hay otras formas de pensar y otros miedos, pues el colono es muy selectivo y prevalece su propio interés. Por otra parte, las comunidades nativas, presentes en la zona del Tambo Cubantía, son de recibir las convocatorias del gestor con los brazos abiertos cuando son convocadas para participar por el mismo jefe de comunidad, siguiendo lo ordenado.

Ahora bien, algunos factores que podrían explicar el por qué son reacios los colonos son: su costumbre, su mezcla de lo andino con ciudad y la violencia que han sufrido por el terrorismo en el Perú. En definitiva, la comunidad nativa es como una

familia unida con la misma sangre, en comparación a un centro poblado donde cada uno vela por su parte de forma individual. Cabe señalar que los fundadores de los centros poblados del Tambo Interandino han sido pocos; por tanto, la población aún no se identifica con la zona, ya que sus raíces están en otra parte. De este modo, como punto de partida para el trabajo del gestor y la participación comunitaria, es esencial conocer a la comunidad, su idiosincrasia, sus ancestros con conocimientos propios. Así, lograr sumergirse en su mundo es complejo, debe ser de poco a poco, cuando se ingresa a su mundo se les debe dar confianza y una vez que se tiene la confianza, la población se suelta (Entrevista anónima 1, 2022).

Pese a las diversas características de los tipos de población en los ámbitos de los Tambos, el Enfoque Intercultural y el Enfoque de Desarrollo Territorial son los mismos para las zonas rurales andinas y zonas rurales amazónicas (Entrevista a Marlith Calderón, 2022). Por una parte, en el programa PAIS, uno de los principales puntos del Enfoque Intercultural es que el GIT resida en la zona de intervención del Tambo y domine el idioma y/o dialecto predominante de la zona, que conozca bien el territorio y respete las costumbres y la idiosincrasia de la población del Tambo. Por otra parte, el Enfoque de Desarrollo Territorial se maneja en cuanto a tener claro cómo es el territorio y quién es el protagonista dentro del proceso de articulación del Tambo. De lo mencionado, lo más importante es que el GIT viva en la zona y que la población del Tambo verdaderamente lo reconozca como un aliado; es decir, que sepan que el gestor está presente para brindar la operatividad del Tambo. Como un hecho, en la época de pandemia, sucedía que mucha gente se negaba a vacunarse por sus propias creencias, entonces el Apu (término quechua que significa “jefe” o “líder”) junto con su gente lo primero que observó era que el gestor del Tambo se vacunara para que ellos acepten vacunarse. Existía la siguiente idea: si un gestor, quien no es parte de su comunidad, se vacuna frente a sus ojos, entonces debían de confiar en él (Entrevista a Marlith Calderón, 2022).

Por lo comentado, siguiendo a Mansuri y Rao (2012), “se desprende que, para gatillar la participación, es poderoso el reconocimiento de organizaciones de base comunitaria (...) como sujetos de cambio y socios de desarrollo. Este reconocimiento empodera a la comunidad en el diseño y el monitoreo de las intervenciones,

proveyéndoles de razones para confiar objetivamente en el Programa. En los últimos años, incorporar a las comunidades en la ejecución de programas de desarrollo ha tomado gran relevancia, por lo que se propone el reconocimiento explícito de organizaciones comunitarias de contraparte al Programa” (MIDIS, 2021, p. 70).

3.4.3. La lucha contra el asistencialismo

Un desafío aún presente para el gestor de los Tambos es tratar de enseñarle a la población que el Tambo es una oportunidad de apoyo, no solo van a recibir algo de manera inmediata, sino que el Tambo sirve para obtener algunas facilidades que antes de la creación del Tambo quizás no había. No obstante, la población aún está acostumbrada al “asistencialismo”¹³ en los programas sociales. Está presente en la población el pensamiento de que, si participan de una charla o intervención, deben recibir algo a cambio. Desde el programa PAIS, se lucha bastante contra eso. De este modo, se trata de involucrar a la población en el diagnóstico comunal, pero no es una metodología que les agrade, no hay mucha opinión o criterio. La planificación no es vista como algo práctico. De hecho, durante la ejecución de una intervención, solo van aquellos que les interesa (Entrevista a ex GIT Enrique Guardales, 2022).

Por lo comentado, es importante que la población entienda que el programa PAIS del MIDIS no es asistencialista. Para ejemplificar, como una experiencia de la gestora del Tambo Raquina, sucede que cuando se acercó a un centro poblado para la actividad de “Fortalecimiento de cuyes”, la población le preguntó: ¿qué me darás? ¿qué me vas a regalar? Sin embargo, el programa PAIS no maneja ningún tipo de presupuesto para dar ciertos bienes a la población. El único servicio principal que brinda el programa PAIS es articular con otras entidades. No obstante, la población con frecuencia no comprende que se les imparte conocimiento para que puedan mejorar su calidad de vida. Bajo el criterio propio de la población, las capacitaciones sobre temas sociales no son relevantes para ellos. En efecto, la zona andina es machista, mientras que la zona selva es aún mucho peor porque los gestores trabajan

¹³ De acuerdo a Fuentes (2008), “el asistencialismo público son acciones o conjuntos de acción que el gobierno tiene el propósito de prestar ayuda individual o grupal a las familias desprotegidas o vulnerables”.

en comunidades nativas, donde los jefes prefieren no oír sobre igualdad de género o planificación familiar (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

Por su parte, la mayoría de las actividades del Tambo Layan Pata se desarrollan fuera de la estructura del Tambo; es decir, en las mismas comunidades, pues la ubicación geográfica del Tambo es distante a los centros poblados de intervención. Ahora bien, según el gestor Jhonatan, la dinámica que puede explicar el panorama de asistencialismo es la siguiente: “cuando se convoca a la población para darles un bien, se calcula 50 personas y vienen 70 personas, o se proyectan 100 personas, y vienen 140 personas, porque saben que van a recibir algo. En cambio, para una capacitación o charla, se proyectan 40 personas y llegan 15 o 20 personas. Esto varía de acuerdo al impacto que se tendrá” (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Siempre está presente el interés o pensamiento sobre si es conveniente o no. En pocas palabras, si una intervención dará dádivas (bonos, alimentos, vale fise), habrá una alta participación. Por el contrario, si es una intervención cualitativa, será poca la participación.

Esto no solo sucede en el Tambo Layan Pata, sino que de forma general la población en Junín se ha tendido a acostumbrar a la práctica de asistencialismo. Es decir, si me darás algo, yo estaré. En cambio, si me convocas para una charla, no voy porque no me beneficiará a corto plazo. Así, la población se ha acostumbrado erróneamente a que su participación y dinámica económica y social pase por el aspecto asistencial (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Es una problemática que no se toma en consideración desde el MIDIS, pues los Tambos no forman parte de un programa asistencialista condicionado como los demás programas del MIDIS, por eso que las coordinaciones deben ser bien trabajadas con los gestores para que la población pueda participar. En su gran mayoría, los programas sociales del MIDIS cuentan con un estímulo económico, a excepción del programa PAIS que no lo tiene. De esta forma, incluso para el resto de las entidades del Estado, el programa PAIS no brinda nada aparentemente; sin embargo, es gracias a la labor de los gestores de los Tambos en Junín que se dan las coordinaciones, las articulaciones y se imparten conocimientos. Estos conocimientos se obtienen gracias a que los gestores están en

una constante capacitación, pues no solo reciben cursos de capacitación del MIDIS, MINAGRI, MINJUS, MINEDU, sino de todas las entidades.

Como un recuento histórico, cuando se creó el programa con el expresidente Ollanta Humala, había un mayor presupuesto del gobierno con el programa. Al inicio, la población pensaba que el Tambo era para recibir cosas. Actualmente, la población ya no lo entiende de esa forma, observan al Tambo como una puerta para acceder a internet, imprimir hojas, sacar copias o como apoyo a las autoridades comunales. Como ejemplo del último punto, el gestor del Tambo Layan Pata en una oportunidad cubrió el rol de secretario al apoyar al tesorero de un centro poblado en realizar su balance económico (Entrevista a GIT Jhonatan Salazar, 2022). Respecto al Tambo Raquina, la comunicación entre el gobierno local y los centros poblados es débil. Como ejemplo, la gestora tuvo que hacer un trabajo articulado con la municipalidad para transportar víveres y frazadas a las comunidades alejadas, lo cual tuvo una fuerte participación comunitaria. Sin embargo, se cae otra vez en asistencialismo, a pesar de que los gestores no deban ser asistencialistas bajo el criterio del programa PAIS, se ven forzados a buscar formas de lograr dar un servicio a su comunidad (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022).

Para finalizar, una meta personal trazada por la gestora del Tambo Raquina, en zona rural andina, se sitúa dentro de la intervención, donde muchas veces la comunidad asiste porque el jefe comunal condiciona a la población en relación a que si no asisten, pagan una multa. Esta dificultad no se presenta en otros programas del MIDIS, donde la asistencia y participación es condicionada, con la finalidad de no salir del programa (Entrevista a GIT Edith Orihuela, 2022). A la gestora le gustaría que más personas vayan sin ser forzados por una multa. Del mismo modo, sucede en zona rural amazónica, donde si bien es cierto que la comunidad se compromete a participar, la mayoría viene por una obligación porque lo asocian a una multa. Así, del grupo total participante sale un grupo reducido que quieren seguir trabajando, los demás solo son participantes (Entrevista a GIT Julio Aldana, 2022).

3.5. La complejidad del territorio heterogéneo

Un factor que complejiza la articulación de los Tambos del Programa PAIS es el territorio heterogéneo donde se ubican los Tambos que dificulta la accesibilidad de

las entidades a los Tambos desde las ciudades para la prestación de sus servicios. De hecho, las diferencias entre Tambos están marcadas por la accesibilidad, por ejemplo, es más difícil llevar un servicio a un Tambo en 12 horas con peque-peque que en 4 horas en camioneta a un Tambo en zona rural. Frente a esta situación, una medida tomada es la división de los Tambos por ubicaciones estratégicas, donde los Tambos muy alejados llevan otro tipo de servicios, a diferencia de aquellos Tambos que están más cerca de la ciudad (Entrevista a Marlith Calderón, 2022). En resumen, de acuerdo con las características propias del territorio, se apostará por la priorización de ciertos servicios. En este punto cabe mencionar un escenario positivo, donde “la poca incidencia de retrasos o ausencias de entidades se puede atribuir a que los Tambos visitados no son los ubicados a la mayor distancia con respecto a la capital de distrito, y, por lo tanto, no tienen tantos problemas en el acceso al Tambo” (MIDIS, 2018b, p. 80).

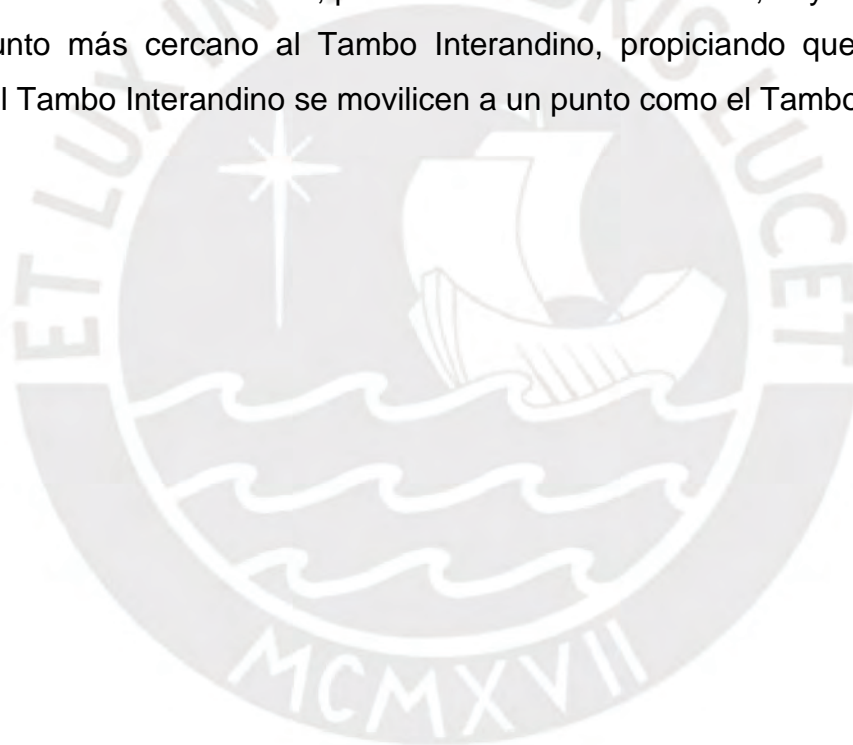
La articulación sí se da; sin embargo, el tema es que, en algunos tambos, el gestor rota mucho o renuncia porque realmente vive en el tambo, está trabajando de lunes a viernes y le pueda ser complicado movilizarse desde donde es su domicilio. También depende mucho de qué tan cerca están las instituciones para llevar a cabo sus intervenciones. Por ejemplo, si el Tambo está cerca de la capital del distrito, las instituciones van a poder movilizarse continuamente al Tambo para llevar a cabo sus actividades. No obstante, hay Tambos que se encuentran a 6 horas de donde están las instituciones y, por ende, el trabajo no será tan continuo como con un Tambo que está cerca al distrito. Por tanto, puede haber un gestor activo, pero si la institución no tiene los recursos necesarios para movilizarse, la intervención se retrasa o puede no darse. Frente a esta situación, el gestor debe articular con el gobierno local para que les brinden facilidades y la institución pueda llevar el servicio (Entrevista a Ivonne, 2022). Hay Tambos como Layan Pata que están en un lugar donde no hay ninguna comunidad alrededor, donde la comunidad más cercana está situada a media hora, entonces se trata de ejecutar intervenciones en las mismas comunidades (Entrevista a Ivonne, 2022)

Con relación al territorio, el obstáculo más grande para lograr la articulación del Programa PAIS es el presupuesto de las entidades del Estado para desplazarse al

Tambo. No es suficiente con tener el equipamiento técnico y recursos para brindar el servicio, cuando se debe gastar un presupuesto alto para transportarse al Tambo. En efecto, siempre será un obstáculo el presupuesto, cuando el territorio te juegue una mala pasada (Entrevista a Marlith Calderón, 2022). Aquello impacta en el tema de articulación del Tambo con los municipios y algunas entidades del Estado para que presten sus servicios en las zonas más alejadas y así combatir la menor presencia de estas entidades. Ellos suelen indicar que no es su ámbito de intervención por un tema presupuestal. Por un lado, en las zonas más cercanas, las entidades pueden llegar y hacer un trabajo en conjunto, siendo su participación más constante. Por otro lado, en las zonas más alejadas, donde están los Tambos, el programa PAIS no cuenta con un presupuesto específico para el transporte ni alimentación de los funcionarios de las entidades. Cabe señalar que algunas entidades, como RENIEC, sí tienen presupuesto para sus viáticos dentro de sus lineamientos. Otras entidades como el MINJUS, el gestor del programa PAIS tiene que transportar a su funcionario, porque su presupuesto es muy limitado (Entrevista a Haydee Carrasco, 2022). El programa PAIS en un comienzo tuvo camionetas, pero, en el 2019, no se contó más con el soporte de camionetas. Como estrategia, frente a esta situación, se buscó que se realice un Plan de Trabajo dentro de los comités de gestión distrital, donde cada entidad se comprometa y considere actividades en zonas alejadas, para que lo tramitan respecto a su presupuesto (Entrevista a Haydee Carrasco, 2022).

Respecto al Tambo Cubantía, el gestor Elvis tiene la ventaja de que la gran mayoría de las entidades tienen predisposición a trabajar con el Tambo. Sobre esta ventaja, surge un valor decisivo, donde se debate sobre cuán cercano o lejano está el Tambo Cubantía de las entidades. Inclusive, para la caravana multisectorial de Junín, el gestor se inclinó para que esta se desarrolle en el Tambo Matereni o Tambo Anapati en Pangoa, porque la población de ambos Tambos la necesitaban más. Sin embargo, se ejecutó la caravana multisectorial en el Tambo Cubantía porque se encuentra más cerca de la ciudad. Debió ser al contrario; es decir, que la caravana fuera en otros Tambos de Pangoa, pero se buscó, desde la coordinación regional del programa PAIS, el lugar con más facilidad (Tambo Cubantía).

Aquella decisión tomada es conveniente para el gestor del Tambo Cubantía porque le permite alcanzar o sobrepasar sus metas, pero no es lo correcto, porque el indicador cuantitativo sobre las intervenciones de dicho Tambo, a través de los años, se ha posicionado bien y son otros Tambos de Pangoa los que necesitan de más intervenciones. Según el gestor Elvis Granados (2022), como una consecuencia de aquel panorama, puede surgir un conflicto con los gestores, donde se debate el por qué un Tambo tiene cierta preferencia por estar más cerca o lejos de las entidades. En ese marco, por la parte del Tambo Interandino, el ex gestor Enrique Guardales (2022) manifiesta que la policía no tiene permiso para intervenir en el ámbito del Tambo por ser una zona VRAEM, en conflicto y en peligro. El comandante no puede autorizar la salida de la policía, a excepción de cuando hay casos de flagrancia, violencia o asesinato. No obstante, pese a las diversas limitantes, hay entidades que llegan el punto más cercano al Tambo Interandino, propiciando que los centros poblados del Tambo Interandino se movilicen a un punto como el Tambo Cubantía.



Conclusiones

En las zonas rurales una de las mayores problemáticas latentes para el Perú es mejorar el acceso a servicios del Estado, un ciudadano en una zona rural tiene los mismos derechos para acceder a los servicios del Estado que un ciudadano en una zona urbana. Sin embargo, esta visión de igualdad de derechos es aún distante de la realidad. Por ello, el programa PAIS por medio de los Tambos busca crear un punto medio entre la oferta y la demanda de los servicios del Estado. En el contexto de implementación de los Tambos, no solo la población de los centros poblados o las comunidades nativas tienen que viajar o caminar por horas para poder ser atendidos por las entidades en los Tambos, sino que también las mismas entidades del Estado presentan dificultades para movilizarse a los Tambos. Frente a ello, el principal reto de los Tambos es mejorar el proceso de articulación con las demás entidades con el uso de instrumentos durante la coordinación. Es muy importante que se dé un servicio de articulación correcto para que el servicio del Estado logre ejecutarse en la zona del Tambo.

Para empezar, el primer paso en la Gestión Territorial Articulada (GTA) de los Tambos es la presentación del programa PAIS y la coordinación con la población por parte del gestor. Después, se realiza un diagnóstico comunal, donde un Tambo en promedio puede abarcar desde un mínimo de 5 hasta un máximo de 30 o 40 centros poblados, ejecutándose un diagnóstico comunal por cada centro poblado. Conforme a ello, se identifican cuáles son las necesidades y las potencialidades de cada uno. Desde entonces, el gestor coordina y articula para llevar a cabo las intervenciones con las entidades según el diagnóstico comunal y bajo los planes de trabajo. A nivel nacional, se realizan coordinaciones para suscribir los convenios nacionales, con los cuales se ejecutarán las intervenciones de los Tambos durante todo el año.

En primer lugar, respecto a la coordinación de la Instancia de Articulación Local (IAL), cabe mencionar que la Gerencia de Desarrollo Social del gobierno local es encargada de realizar la instalación de las IALs. Todo varía de acuerdo a quien esté manejando la IAL, pues hay gerentes que están más involucrados que otros. Cuando no hay el interés de algún gerente, el gestor es quien lidera las IALs. Por ello, se debe ver bien la incidencia, para que no quede lo acordado en cada IAL solo en la gestión

del alcalde de turno, sino que quede como un lineamiento (o una política de desarrollo) del gobierno local, para que se continúe o se sostenga el acuerdo en el tiempo. De este modo, se lograría que las IALs sean más representativas o de mayor incidencia como lo es una política distrital, regional o nacional. Debe ser una política que se involucre dentro de sus planes de trabajo, donde cada entidad pueda comprometerse. Así, se podrá lograr que se dé una ampliación del número de Tambos en cada región y una mejor participación de todas las entidades y de las autoridades comunales con el Tambo. Por lo mencionado, no se puede afirmar la primera hipótesis de la tesis sobre que la coordinación, a través de las IALs y los gestores en relación a las demás entidades, se consoliden satisfactoriamente para la articulación de los Tambos en la región Junín. Esto debido a la escasa incidencia de las IALs, que repercute en la práctica del gestor de coordinar y ejecutar las intervenciones de servicios en los Tambos a nivel local. En pocas palabras, sin una adecuada coordinación del programa PAIS en cada Tambo, sus servicios no se ejecutarán de la misma forma.

En segundo lugar, respecto a los Tambos de Junín en zona rural amazónica, en el Tambo Cubantía, hay muchas entidades que llegan a la zona del Tambo y, por ende, el número de intervenciones es alto por la cercanía del Tambo con la ciudad. Por ello, su gestor tiene más metas en cuanto a la gestión y la articulación con otros Tambos en Pangoa y no solo con su Tambo. De este modo, para que haya un mayor número de metas respecto a la gestión y la articulación del Tambo con otros Tambos del distrito Pangoa y de Satipo, desde la jurisdicción regional de Junín, se optó por disminuir la meta del número de atenciones del Tambo Cubantía. Respecto a cómo es su relación con los centros poblados y comunidades nativas, el gestor Elvis sabe cómo servir y desenvolverse con la población, pues conoce cuál es su mentalidad. Además, el gestor tiene un fuerte liderazgo, es empático, participa y coordina con los jefes de las comunidades nativas.

En contraste, en el caso del Tambo Interandino, al gestor se le exige trabajar más con la población, pues los colonos del Tambo tienen un pensamiento singular sobre tener las cosas de forma rápida, no dan tanta prioridad a los temas sociales como la salud, sino más atención al tema productivo. Además, la población es más conflictiva y requieren de respuestas exigentes. Entonces, el gestor debe tener un

trabajo más diplomático y seguro con la población. De acuerdo con ello, las metas de las atenciones, que son determinadas por la jurisdicción regional de Junín, no son altas por evidenciarse una menor participación de la población. Más bien, en este Tambo, se trabaja mucho la capacidad del gestor sobre cómo aproximarse a la población y obtener una mayor participación, a través del empoderamiento y comunicación con la población. Por la comparación en dichos Tambos de la zona rural amazónica, se confirma la segunda hipótesis de la tesis de que la participación comunitaria en las intervenciones y/o actividades, sea de centros poblados o comunidades nativas, aporta positivamente al proceso de articulación de los Tambos en la región Junín.

En tercer lugar, respecto a los Tambos en zona rural andina, en el Tambo Raquina, la gestora Edith destaca por tener un mayor nivel de coordinación y organización al programar bien las intervenciones de su Tambo, con el apoyo a discreción propia de diversas entidades públicas y privadas. Además, como sucede en el caso del Tambo Cubantía, el Tambo Raquina por su cercanía a la ciudad de Huancayo posee un mayor número de intervenciones de las entidades, las cuales incluso intervienen fuera del plan de trabajo. En comparación, en el Tambo Layan Pata, desde la jurisdicción regional de Junín, se le exigía al gestor Jhonatan que debe involucrarse más con las comunidades. En general, hay momentos en que los gestores se estresan, cansan y trabajan de forma automática. Debido a que el ámbito de intervención del Tambo Layan Pata es uno disperso, siempre se le pedía al gestor que muestre un poco más de empeño y no sea tan conformista (Entrevista a Haydee Carrasco, 2022).

En efecto, en el Tambo Layan Pata la lejanía es un gran punto en contra, pero se debe ver siempre cómo hacer para coordinar la participación de las entidades. No es una cuestión de que las entidades no puedan llegar y no se pueda. Mucho tiene que ver con el profesionalismo de los gestores, con la capacidad de los gestores con sus Tambos, sea el Tambo que le pongan al gestor, pueden moverse dentro de las limitaciones presentes. Asimismo, podría suceder que otro Tambo puede tener todas las facilidades para la articulación, pero el gestor no se mueve, tiene un mínimo esfuerzo y se mantiene en el mínimo de metas para no complicarse el trabajo. De esta

forma, se confirma la tercera hipótesis de la tesis de que la discrecionalidad positiva (entendida como la superación de barreras) de los gestores influye y repercute de manera positiva en la articulación de los Tambos en la región Junín.

En cuarto lugar, se hace hincapié en que el funcionamiento de los Tambos no se puede medir solo a través de indicadores cuantitativos, pues cada Tambo tiene características particulares y no son iguales. De esa forma, el hecho de que existan más articulaciones en el Tambo Raquina que en el Tambo Layan Pata no significa que Raquina funcione mejor que Layan pata. Hay factores explicativos detrás de cada uno. Entre ellos está la ubicación donde se encuentra construido el Tambo. Mientras el Tambo Raquina está alrededor de un distrito, el Tambo Layan Pata se encuentra a 45 minutos del distrito más próximo. Asimismo, mientras que el Tambo Raquina tiene un municipio, Layan Pata tiene tres municipios. Es crucial considerar informaciones sobre donde está ubicado el Tambo y sus facilidades. Así, el hecho que un Tambo tenga mayor una mayor cantidad de atención no significa una mayor calidad del Tambo. Hay actividades que no se registran o suben al sistema. A veces los gestores están sujetos por metas que les ponen y buscan alcanzar o sobrepasar esas metas. Desde Lima, la sede central del programa PAIS del MIDIS, se centra más en la cantidad de población y no en la calidad de los servicios brindados.

En quinto lugar, aún desde el programa PAIS, hace falta fortalecer las capacidades del gestor para que el funcionamiento del Tambo sea uno óptimo. Por un lado, hay gestores con mucha más llegada a la población ya por el tiempo de su gestión. Por otro lado, a veces también los gestores se cansan y se debe ver el modo de cómo motivarlos. El gestor realiza un trabajo de campo y de gabinete (con informes), se debe buscar el modo o estrategia de que el programa PAIS siga motivando la fuerza del gestor a través de incentivos. En el 2021, en base al nuevo lineamiento de GTA de los Tambos, se buscó fortalecer el trabajo de los gestores, brindándoles una hoja de ruta para la gestión de los Tambos. Ahora bien, hay gestores que resaltan por ser mucho más proactivos, entrenados, líderes, y hay otros que no, pero depende mucho también de qué tanto las instituciones puedan estar relativamente cerca al Tambo. Por ejemplo, una entidad puede ir solo una vez al mes, porque no tiene más presupuesto, o puede ser también porque no se llevaron a cabo

las intervenciones debido a que en los últimos meses no hubo un gestor en el Tambo. Entonces, puede existir el panorama donde se tiene instituciones cercanas al Tambo con todas las facilidades, pero hay algunos gestores que aprovechan y otros que no. Por ende, surgen las siguientes preguntas: ¿Cuál es el diagnóstico de cada comunidad? ¿Se llevan a cabo intervenciones de acuerdo con la necesidad? ¿Hay intervenciones que no satisfacen a la comunidad? Por ende, ¿Se está llevando a cabo una buena articulación o no? Como programa PAIS, no se ejecutan intervenciones, sino que se articula con otras entidades que ejecutarán las intervenciones.

En conclusión, como moraleja en términos de políticas públicas de combate a la pobreza, los temas tratados hasta el momento no son exclusivos de los Tambos del programa PAIS, a veces son los burócratas de la calle quienes terminan salvando las políticas sociales. El Tambo se creó con una gran promesa de buena coordinación y articulación; sin embargo, con ello no se logra resolver los problemas de raíz que se vienen dando en torno al tema de presupuesto en el Estado para acercar servicios de calidad a las zonas rurales. Al final el funcionamiento de un Tambo, más que darse por el factor coordinación, pasa más por lograr ejecutar y desarrollar las políticas y los programas en los Tambos a cargo de los gestores (burócratas de la calle). De este modo, no es mucha la importancia del factor coordinación en el proceso de articulación del Tambo, sino tener a un agente que logre cumplir lo que se estipula que realizará el Tambo, de acuerdo con los planes de trabajo.

Efectivamente, la coordinación es vista en la presente tesis como un factor que es parte del proceso de articulación, que a veces determina el éxito de la articulación del Tambo y otras veces no, pues existen otros factores relevantes a considerar durante el proceso de articulación tales como la discrecionalidad positiva burocrática del gestor y la participación comunitaria. En ese marco, en los estudios de la implementación del Programa PAIS, se enfatiza en el factor de coordinación, y no cabe duda de que la presente tesis encuentra que sí es importante; no obstante, se deberían de analizar otras aristas u otras narrativas que puedan explicar a profundidad el cómo funciona la articulación del programa Tambos desde el campo de trabajo del gestor en contacto con la población. Así, a través del estudio de 4 casos de estudio, esta tesis busca resaltar principalmente la agencia de los gestores en zonas rurales

andinas y zonas rurales amazónicas, siendo la gestión burocrática la que ayuda a superar los problemas en común de los Tambos en la región Junín.



Referencias bibliográficas

- Alcázar, L. y Espinoza, K. (2014). *Impactos del programa Juntos sobre el empoderamiento de la mujer* (Avances de Investigación 19). GRADE.
- Bamberger, M. (1986). *The Role of Community Participation in Development Planning and Project Management*, Economic Development Institute Seminar Report, Washington DC: World Bank.
- Bersch, K., Praca, S., & Taylor, M. (2013). State capacity and bureaucratic autonomy within national states: mapping the archipelago of excellence in Brazil. In *The Latin American Studies Association Conference*.
- Burns et al. (2004). "Making community participation meaningful: A handbook for development and assessment". Policy Press.
- Caballero, A. (2000). Metodología de la investigación científica. *Lima. UGRAF*.
- Cardozo, R. H. (2008). La coordinación gubernamental en la administración pública nacional venezolana. Caracas: Universidad Simón Bolívar de Venezuela.
- Centeno, M. (2009). El Estado en América Latina. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 11-31.
- CEPAL (2000a). Equidad, desarrollo y ciudadanía, Santiago de Chile.
- Claverías, R. (2008). Desarrollo Territorial y nueva ruralidad en el Perú. Lima: Centro de Investigación, Educación y Desarrollo.
- Contraloría General de la República (2008). PROGRAMAS SOCIALES EN EL PERÚ. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental. Lima.
- Cornwall, A. y Gaventa, J. (2001a). "From users and choosers to makers and shapers: repositioning participation in social policy". *IDS Bulletin*, 31(4), 50-62.
- Cornwall, A. (2008). Unpacking "Participation": models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269-283.
- Correa, N. (2016). *Interculturalidad para una mejor inversión social: Oportunidades para el Estado Peruano rumbo al 2021. En Metas del Perú al Bicentenario (pp. 173-181). Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES. Lima.*
- Cortázar, J. C. (2006). Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales.
- Cunill Grau, N. (2005). La Intersectorialidad en el Gobierno y Gestión de la Política Social. Documento preparado para el Diálogo Regional de Políticas, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dahl-Ostergaard et al. (2003). Community-driven rural development: What have we learned? *Inter-American development bank sustainable development department technical paper series., Washington DC.*

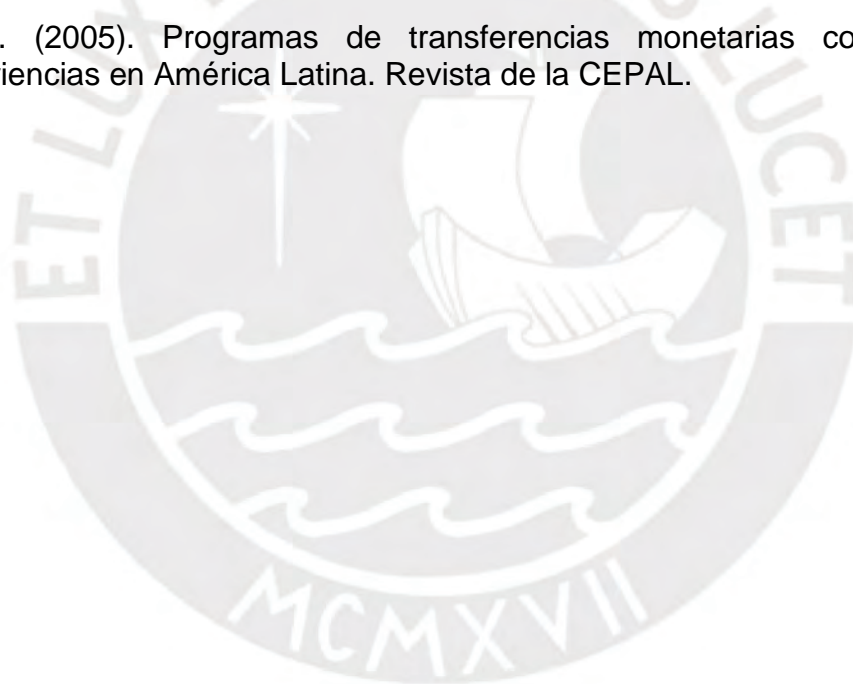
- Dargent, E. y Urteaga, M. (2016). Respuesta Estatal Por Presiones Externas: Los Determinantes Del Fortalecimiento Estatal Frente Al Boom Del Oro En El Perú (2004-2015). *Revista de ciencia política (Santiago)*, 36(3), 655-677.
- Dargent, E. (2012). *El Estado en el Perú: Una agenda de investigación*. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas - PUCP.
- Delgadillo, J. (2006). Dimensiones territoriales del desarrollo rural en América Latina. *Problemas del desarrollo*, 37(144), 97-120.
- Duque, J. (2018). Estados truncados y democracias precarias en América Latina. La influencia de la obra de Guillermo O'Donnell. *Revista IUS*, 12(42), 29- 64.
- Elmore, R. (1993). Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales. En L. Aguilar (Ed.), *La implementación de las políticas*. México D.F.: Librero
- Evans, P. (1996). "El estado como problema y como solución". *Desarrollo Económico* 35 (140): 529-563.
- Falleti, T. y Lynch, J. (2009). Context and Causal Mechanisms in Political Analysis. En: *Comparative Political Studies*, N.º 42, pp. 1143-1166.
- Franco, R., & Székely, M. (2010). *Institucionalidad social en América Latina*.
- FLACSO (2014). *Tendencias de las políticas sociales en América Latina y El Caribe*.
- Fonseca, A. (2006). Los sistemas de protección social en América Latina: Un análisis de las transferencias monetarias condicionadas. Documento presentado en Seminario Internacional sobre Transferencia Condicionada de Ingresos y Seguridad Alimentaria. Oficina Regional de FAO, Santiago, 13-14.
- Fukuyama, F. (2004). "La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI", Ediciones B, S.A., Barcelona, España.
- García, L. (2014). Incluir socialmente a los adultos mayores: ¿Es suficiente pensión 65? Departamento de Economía PUCP.
- Gaventa, J. y Valderrama, C. (1999). *Participation, Citizenship and Local Governance*.
- Gerring, J. (2014). *Metodología de las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Giraudy, A. (2012). "Conceptualizing State Strength: Moving Beyond Strong and Weak States". *Revista de Ciencia Política* 32(3): 599-611.
- Glave, C. (2016). *Cambios en el empoderamiento de la mujer: el caso de las beneficiarias del Programa Juntos en el Perú, 2014* [Tesis para optar por el Título de Licenciada en Economía]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Guinea, L. (2020). *Factores que influyen en la implementación del servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Mas para la mejora del desarrollo Nutricional de los niños y niñas menores de 3 años usuarios, en el Centro Poblado de Huaschahura. Ayacucho 2013-2019* [Tesis para optar grado de Magíster en Gerencia Social]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Hickey, S. y Mohan, G. (2004). *Participation: from tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development*. Londres: Zed Books
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (1998). *Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales*. Santiago: CEPAL.
- Instituto Peruano de Economía (27/04/2019). En Junín hay más de 4 mil nuevos pobres desde 2015. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/en-junin-hay-mas-de-4-mil-nuevos-pobres-desde-2015/>
- Jordana, J. (2003). *Las relaciones intergubernamentales en la descentralización de las políticas sociales*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Kaufman, M. y Dilla Alfonso, H. (1997). *Community Power and Grassroots Democracy: The Transformation of Social Life*. Zed Books.
- Kingdon, J. (1995). *Agendas, Alternatives and public policies* (2nd Edition). Nueva York: Longman
- Licha, I., y Molina, C. G. (2006). *Coordinación de la Política Social: criterios para avanzar*. Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lipsky, M. (1999). La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas del nivel callejero. En J. Shafritz y A. Hyde (Eds.), *Clásicos de la Administración Pública* (pp. 780-794). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- López, S. (2015). *Perú: el Estado y la democracia en el nivel subnacional*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Mansuri, G. y Rao, V. (2012). *Localizing Development: Does Participation Work?*. Banco Mundial.
- Midaglia, C., Ordóñez, G., y Valencia, E. (2018). *Políticas Sociales en América Latina en los inicios del Siglo XXI, innovaciones, inercias y retrocesos*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Minaya, C., Palomares, J., Ponce de León, M., y Vásquez, J. (2018). *Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora del Diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma* [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión Pública]. Universidad ESAN.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2018b). *Servicio de consultoría de evaluación de diseño, proceso y resultados del Programa Nacional Tambos (PNT)*. Informe de evaluación. Elaborado por APOYO Consultoría.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2021). *Identificación de necesidades y posibles soluciones de innovación en el Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS*.

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015). Marco conceptual del Programa Nacional Tambos, como plataforma de servicios del Estado para la población en pobreza y pobreza extrema: propuestas para mejorar su alcance. Lima: MVCS.
- Muller, E. (2004). *El liderazgo para el desarrollo de la competitividad y el compromiso* (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice* Sage: Thousand Oaks.
- O'Donnell, G. (1993). Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales. Una perspectiva latinoamericana con referencias a países poscomunistas. *Desarrollo Económico*, 33 (130), 1 - 32.
- Ocampo, J. (2001). *Un futuro económico para Colombia*. Bogotá: Alfaomega.
- Peters, G. (1998a). *Managing Horizontal Government. The Politics of Coordination*. Research paper N° 21. Ottawa: Canadian Center for Management Development.
- PNUD (2012). Una mirada de conjunto a la densidad del Estado. En: *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente* (pp. 41-62). Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Presidencia del Consejo de Ministros (06/08/2021). Junín: Información territorial. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/4248-junin-informacion-territorial%7D>
- Ramos, L., y Díaz, B. (2010). Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. *Impacto científico*, 5, 137-153.
- Rodríguez, A. y Meneses, J. (2011). Transformaciones rurales en América Latina y sus relaciones con la población rural. *Santiago, CEPAL*.
- Rojas, E. (2011). *La conquista de la voluntad*. Grupo Planeta Spain.
- Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Sabatier P. y Mazmanian, D. (1993). "La implementación de la Política Pública: un marco de análisis" (PP. 323-372) en: Aguilar, LF (Comp) (1993) *La implementación de las políticas*. Miguel Ángel Porrúa, México DF.
- Silva, I. (2017). *Pobreza extrema y el Programa JUNTOS en la comunidad de Pomabamba, provincia Antonio Raimondi, Ancash* [Tesis para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Skocpol, T. (2007). El Estado regresa al primer plano: estrategias de análisis en la investigación actual. *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*, 169, 1-9.
- Soto, D. (2018). *Hagámoslo Juntos: la implementación de las corresponsabilidades en educación del programa Juntos en las UGEL de Junín y Concepción en el 2017*

[Tesis para optar el Título de Licenciado en Ciencia Política y Gobierno]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Sottoli, S. (2002). La política social en América Latina: diez dimensiones para el análisis y el diseño de políticas. *Papeles de población*, 8(34), 43-63.
- Stein, E. y Tomassi, M. (2007). "The Institutional Determinants of State Capabilities in Latin America". En *Annual World Conference on Development Economics Regional: Beyond Transition*, Francois Bourguignon y Boris Plescovik (editores). Washington: BID, 193-225.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona, España: Ariel.
- Tikare, S., Edgerton, J., McClean, K., Robb, C. y Shah, P. (2000). "Procesos participativos en la estrategia de lucha contra la pobreza". *Manual de Estrategias de Reducción de la Pobreza*. Washington: Banco Mundial, 2000.
- Uvalle, R. (2005). Ciudadanía y administración pública. En León y Ramírez, J. C. y J. C. Olvera García (Coords.), *Los ciudadanos de cara al siglo XXI*. México: El Colegio de México. pp. 143-169.
- Villatoro, P. (2005). Programas de transferencias monetarias condicionadas: experiencias en América Latina. *Revista de la CEPAL*.



Anexos

Anexo A. Pobreza monetaria total a nivel distrital en Junín, 2018.

JUNÍN: POBLACIÓN, POBREZA MONETARIA TOTAL, GRUPOS ROBUSTOS Y UBICACIÓN DEL DISTRITO POR NIVEL DE POBREZA TOTAL, SEGÚN DISTRITO, 2018

Ubigeo	Sufijo distrito	Provincia	Distrito	Población proyectada a 2020 1/	Intervalo de confianza al 95%		Grupos robustos 2/	Ubicación pobreza monetaria total 3/
	Agrupados				Inferior	Superior		
120608	000	SATIPO	RÍO TAMBO	29 909	41,2	62,4	1	1
120504	000	JUNÍN	ULCUMAYO	3 890	38,8	64,8	1	2
120605	000	SATIPO	PAMPA HERMOSA	3 654	32,7	64,9	1	3
120205	000	CONCEPCIÓN	COCHAS	1 971	19,8	75,1	1	4
120203	000	CONCEPCIÓN	ANDAMARCA	3 371	33,1	60,6	1	5
120703	101	TARMA	HUARICOLCA	1 813	30,4	60,4	1	6
120709	101	TARMA	TAPO	4 470	30,4	60,4	1	7
120502	000	JUNÍN	CARHUAMAYO	6 554	22,2	60,3	1	8
120417	095	JAUJA	MASMA CHICCHE	742	28,9	52,9	1	9
120426	095	JAUJA	POMACANCHA	1 382	28,9	52,9	1	10
120427	095	JAUJA	RICRÁN	1 236	28,9	52,9	1	11
120411	093	JAUJA	JANJAILLO	557	23,4	53,9	1	12
120433	093	JAUJA	YAULI	1 055	23,4	53,9	1	13
120112	078	HUANCAYO	COLCA	1 032	28,5	48,6	2	14
120113	078	HUANCAYO	CULLHUAS	1 308	28,5	48,6	2	15
120135	078	HUANCAYO	SANTO DOMINGO DE ACOBAM	6 406	28,5	48,6	2	16
120213	000	CONCEPCIÓN	ORCOTUNA	5 233	22,6	53,9	2	17
120606	000	SATIPO	PANGOA	65 356	29,9	46,6	2	18
120602	000	SATIPO	COVIRIALI	6 573	22,6	52,8	2	19
120136	000	HUANCAYO	VIQUES	2 957	21,5	51,7	2	20
120604	000	SATIPO	MAZAMARI	43 191	28,5	41,8	2	21
120402	000	JAUJA	ACOLLA	6 093	21,5	48,5	2	22
120415	094	JAUJA	MARCO	1 447	18,5	50,7	2	23
120416	094	JAUJA	MASMA	1 774	18,5	50,7	2	24
120214	000	CONCEPCIÓN	SAN JOSÉ DE QUERO	5 702	14,8	52,6	2	25
120607	000	SATIPO	RÍO NEGRO	34 427	27,0	40,4	2	26
120702	100	TARMA	ACOBAMBA	9 387	24,2	42,8	2	27
120704	100	TARMA	HUASAHUASI	9 768	24,2	42,8	2	28
120403	088	JAUJA	APATA	4 586	20,5	44,6	2	29
120405	088	JAUJA	CANCHAYLLO	1 692	20,5	44,6	2	30
120104	076	HUANCAYO	CARHUACALLANGA	468	24,3	39,3	2	31
120105	076	HUANCAYO	CHACAPAMPA	941	24,3	39,3	2	32
120106	076	HUANCAYO	CHICCHE	687	24,3	39,3	2	33
120111	076	HUANCAYO	CHUPURO	2 095	24,3	39,3	2	34
120116	076	HUANCAYO	HUACRAPUQUIO	1 415	24,3	39,3	2	35
120120	076	HUANCAYO	HUASICANCHA	840	24,3	39,3	2	36
120124	076	HUANCAYO	PARLAHUANCA	5 201	24,3	39,3	2	37
120302	000	CHANCHAMAYO	PERENÉ	60 225	22,8	39,7	2	38
120204	085	CONCEPCIÓN	CHAMBARÁ	2 675	21,9	39,9	2	39
120206	085	CONCEPCIÓN	COMAS	5 369	21,9	39,9	2	40
120207	085	CONCEPCIÓN	HEROÍNAS TOLEDO	949	21,9	39,9	2	41
120303	000	CHANCHAMAYO	PICHANAQUI	42 869	21,6	39,6	2	42
120503	000	JUNÍN	ONDORES	1 075	19,6	41,4	2	43
120418	096	JAUJA	MOLINOS	1 614	21,0	37,2	2	44
120419	096	JAUJA	MONOBAMBA	1 917	21,0	37,2	2	45
120422	096	JAUJA	PACA	876	21,0	37,2	2	46

Fuente: INEI (2021)

Anexo B. Pobreza monetaria a nivel distrital en la provincia de Satipo, 2018.

PERÚ: POBLACIÓN, POBREZA MONETARIA TOTAL, UBICACIÓN DE LA POBREZA TOTAL, SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO, 2018

Ubigeo	Sufijo distrito	Departamento, provincia y distrito	Población proyectada 2020 1/	Intervalo de confianza al 95%		Ubicación pobreza monetaria total 2/
	Agrupados			Inferior	Superior	
120600		SATIPO	239 105	31,9	39,1	
120601	000	SATIPO	42 647	16,1	27,6	1 383
120602	000	COVIRIALI	6 573	22,6	52,8	813
120603	099	LLAYLLA	7 548	16,3	40,3	1 153
120604	000	MAZAMARI	43 191	28,5	41,8	904
120605	000	PAMPA HERMOSA	3 654	32,7	64,9	395
120606	000	PANGOA	65 356	29,9	46,6	787
120607	000	RÍO NEGRO	34 427	27,0	40,4	949
120608	000	RÍO TAMBO	29 909	41,2	62,4	303
120609	099	VIZCATÁN DEL ENE	5 800	16,3	40,3	1 154

Fuente: INEI (2018)



Anexo C. Cantidad de centros poblados a nivel regional, 2017.

PERÚ: CENTROS POBLADOS, SEGÚN DEPARTAMENTO

Departamento	Centros poblados	
	Absoluto	%
Total	94 922	100,0
Amazonas	3 174	3,3
Áncash	7 411	7,8
Apurímac	4 138	4,4
Arequípa	4 727	5,0
Ayacucho	7 419	7,8
Cajamarca	6 513	6,9
Prov. Const. del Callao	7	0,0
Cusco	8 968	9,4
Huancavelica	6 702	7,1
Huánuco	6 365	6,7
Ica	1 297	1,4
Junín	4 530	4,8
La Libertad	3 506	3,7
Lambayeque	1 469	1,5
Lima	5 229	5,5
Loreto	2 375	2,5
Madre de Dios	307	0,3
Moquegua	1 241	1,3
Pasco	2 700	2,8
Piura	2 803	3,0
Puno	9 372	9,9
San Martín	2 510	2,6
Tacna	944	1,0
Tumbes	190	0,2
Ucayali	1 025	1,1
Provincia de Lima 1/	111	0,1
Región Lima 2/	5 118	5,4

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas (2017)

Anexo D. Presupuesto de mantenimiento y operatividad de los Tambos en la región Junín.

Cuadro N° 01 MANTENIMIENTO Y OPERATIVIDAD DE LAS PLATAFORMAS DE SERVICIOS FIJOS (TAMBOS) – Región Junín.

Depart. Finalidad Esp det	Presupuesto Institucional Modificado	Ejecución Devengado UE	% Ejec. PIM
12 JUNIN	1,654,146	1,372,009.66	82.94
0235454 MANTENIMIENTO Y OPERATIVIDAD DE LAS PLATAFORMAS DE SERVICIOS FIJOS (TAMBOS)	1,654,146	1,372,009.66	82.94
2.3.1.2.1.1 VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	6,380	1,865.50	29.24
2.3.1.2.1.2 TEXTILES Y ACABADOS TEXTILES	117	116.82	99.85
2.3.1.3.1.1 COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	40,693	40,282.28	98.99
2.3.1.3.1.2 GASES	3,750	3,736.00	99.63
2.3.1.3.1.3 LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	3,381	3,362.80	99.46
2.3.1.5.1.2 PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	31,890	31,889.01	100.00
2.3.1.5.3.1 ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	32,730	32,729.93	100.00
2.3.1.5.4.1 ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	4,696	4,695.75	99.99
2.3.1.6.1.4 DE SEGURIDAD	771		0.00
2.3.1.6.1.99 OTROS ACCESORIOS Y REPUESTOS	490	490.00	100.00
2.3.1.7.1.1 ENSERES	7,055	7,054.19	99.99
2.3.1.8.1.2 MEDICAMENTOS	225	225.00	100.00
2.3.1.8.1.99 OTROS PRODUCTOS SIMILARES	84	83.04	98.86
2.3.1.8.2.1 MATERIAL, INSUMOS, INSTRUMENTAL Y ACCESORIOS MEDICOS, QUIRURGICOS, ODONTOLOGICOS Y DE LABORATORIO	3,387	3,386.67	99.99
2.3.1.99.1.99 OTROS BIENES	2,263	2,263.00	100.00
2.3.2.2.1.1 SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA	66,156	64,417.80	97.37
2.3.2.2.2.1 SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL	13,680		0.00
2.3.2.2.2.3 SERVICIO DE INTERNET	86,415	9,945.00	11.51
2.3.2.4.2.1 DE EDIFICACIONES, OFICINAS Y ESTRUCTURAS	61,600	43,585.28	70.76

Depart. Finalidad Esp det	Presupuesto Institucional Modificado	Ejecución Devengado UE	% Ejec. PIM
2.3.2.4.5.1 DE VEHICULOS	12,867	12,865.72	99.99
2.3.2.4.7.1 DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	8,185	5,800.00	70.86
2.3.2.6.3.2 SEGURO DE VEHICULOS	16,045	15,434.00	96.19
2.3.2.6.3.3 SEGURO OBLIGATORIO ACCIDENTES DE TRANSITO (SOAT)	6,577	2,873.79	43.69
2.3.2.6.3.4 OTROS SEGUROS PERSONALES	573	572.56	99.92
2.3.2.6.3.99 OTROS SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	21,059	20,350.00	96.63
2.3.2.7.11.2 TRANSPORTE Y TRASLADO DE CARGA, BIENES Y MATERIALES	4,600	4,600.00	100.00
2.3.2.8.1.1 CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	560,739	498,938.17	88.98
2.3.2.8.1.2 CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	39,736	31,831.35	80.11
2.3.2.8.1.4 AGUINALDOS DE C.A.S.	9,410	4,010.00	42.61
2.3.2.8.1.5 VACACIONES TRUNCAS DE C.A.S.	8,452	8,450.00	99.98
2.3.2.9.1.1 LOCACION DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD	600,140	516,156.00	86.01
TOTAL	1,654,146	1,372,009.66	82.94

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera-MIDIS (2022)

Anexo E. Lista de entidades con Plan de Trabajo en los Tambos Raquina, Layan Pata, Cubantía e Interandino.

PLANES DE TRABAJO EN ARTICULACIÓN CON EL TAMBO RAQUINA			
N°	Tipo de entidad	Sector	Programa
1	Gobierno Central	MIDIS	CUNA MAS
2	Gobierno Central	MIDIS	QALIWARMA
3	Gobierno Central	MIDIS	Juntos
4	Gobierno Central	MIDIS	Pensión 65
5	Gobierno Central	MIDAGRI	AGRORURAL
6	Gobierno Central	MIDAGRI	ANA
7	Gobierno Central	MIDAGRI	INIA
8	Gobierno Central	MINJUS	Defensa Publica
9	Gobierno Central	MINAM	FISE
10	Gobierno Central	MINSA	RENIPRESS
11	Gobierno Central	PRODUCE	PRODUCE
12	Gobierno Regional	PRODUCE	SANIPES
13	Gobierno Regional	MIMP	Centro de Emergencia Mujer - CEM
14	Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	II.EE. Inicial / Primaria / Secundaria
15	Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud	Promoción de la Salud
16	Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud	Puesto de Salud
17	Gobierno Local	Gobierno Local	Defensa Civil
18	Gobierno Local	Gobierno Local	Municipalidades Distritales y Provinciales
19	Gobierno Local	Gobierno Local	Gerencia de Desarrollo Económico
20	Gobierno Local	Gobierno Local	Gerencia de Desarrollo Ambiental
21	Gobierno Local	Gobierno Local	CODISEC
22	Gobierno Local	Gobierno Local	Área técnica Municipal - ATM
23	Organismos autónomos	RENIEC	RENIEC
24	Universidades	Universidades	Universidades
25	Sector Privado	Sector Privado	Sector Privado

Fuente: MIDIS (2022)

PLANES DE TRABAJO EN ARTICULACIÓN CON EL TAMBO LAYAN PATA			
N°	Tipo de entidad	Sector	Programa
1	Gobierno Central	MINEDU	PRONABEC
2	Gobierno Central	MININTER	Sub-Prefectura
3	Gobierno Central	MININTER	Policía Nacional del Perú
4	Gobierno Central	MIDAGRI	MIDAGRI
5	Gobierno Central	MIDAGRI	SERFOR
6	Gobierno Central	MIDIS	Pensión 65
7	Gobierno Central	MIDIS	CUNA MAS
8	Gobierno Central	MIDIS	Juntos
9	Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud	Puesto de Salud
10	Gobierno Local	Gobierno Local	Municipalidades Distritales y Provinciales
11	Gobierno Local	Gobierno Local	Defensa Civil
12	Gobierno Local	Gobierno Local	Organizaciones Civiles
13	Gobierno Local	Gobiernos Local	Gerencia de Desarrollo Social-Humano
14	Organismos autónomos	RENIEC	RENIEC
15	Universidades	Universidades	Universidades

Fuente: MIDIS (2022)

PLANES DE TRABAJO EN ARTICULACIÓN CON EL TAMBO CUBANTIA			
N°	Tipo de entidad	Sector	Programa
1	Organismos autónomos	ONPE	ONPE
2	Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	II.EE. Inicial / Primaria / Secundaria
3	Sector Privado	Sector Privado	Grains Comerces Perú S.A.C.
4	ONG	ONG	Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán
5	Sector Privado	Sector Privado	CETPRO Selena
6	Gobierno Central	MIDIS	Juntos
7	Gobierno Local	Gobierno Local	Municipalidades Distritales y Provinciales
8	Organizaciones Civiles	Organizaciones Civiles	Cubantia
9	Gobierno Central	MIDAGRI	INIA
10	Gobierno Central	PCM	DEVIDA
11	Gobierno Central	MIDAGRI	MIDAGRI
12	Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud	Micro Red Salud
13	ONG	ONG	Caritas del Perú
14	Gobierno Local	Gobierno Local	Unidad Local de Empadronamiento - ULE
15	Gobierno Regional	Dirección Regional de Agricultura	Agencia Agraria

Fuente: MIDIS (2022)

PLANES DE TRABAJO EN ARTICULACIÓN CON EL TAMBO INTERANDINO			
N°	Tipo de entidad	Sector	Programa
1	Gobierno Regional	Dirección Regional de Agricultura	Agencia Agraria
2	Gobierno Local	Gobierno Local	Municipalidades Distritales y Provinciales
3	Organizaciones Religiosas	Organizaciones Religiosas	Organización Religiosa
4	Gobierno Central	MINJUS	Defensa Publica
5	Gobierno Regional	MIMP	Centro de Emergencia Mujer - CEM
6	Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud	Micro Red Salud
7	Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	II.EE. Inicial / Primaria / Secundaria
8	Gobierno Central	MINAM	FISE
9	Gobierno Central	PCM	DEVIDA
10	Gobierno Central	MINEDU	PRONABEC
11	Gobierno Central	MIDIS	Pensión 65
12	Organizaciones Civiles	Directivos y líderes comunales	Junta Directiva

Fuente: MIDIS (2022)

Anexo F. Guías de entrevistas

Guía de Entrevista N.º 1 (Semiestructurada) (Dirigida a Gestores Institucionales del Tambo (GIT) y jefe de la Unidad Territorial (JUT))

a) Introducción:

- ¿Cuándo asumió el cargo de GIT/JUT?
- ¿Qué diferencias hay entre el periodo 2018-2019 (prepandemia) y el periodo 2020-2021 (pandemia) respecto a la prestación de servicios del Tambo?
- ¿Cuál es el diagnóstico general que observa de los centros poblados del Tambo, respecto a sus necesidades y oportunidades?
- Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos como GIT/JUT?

b) Coordinación

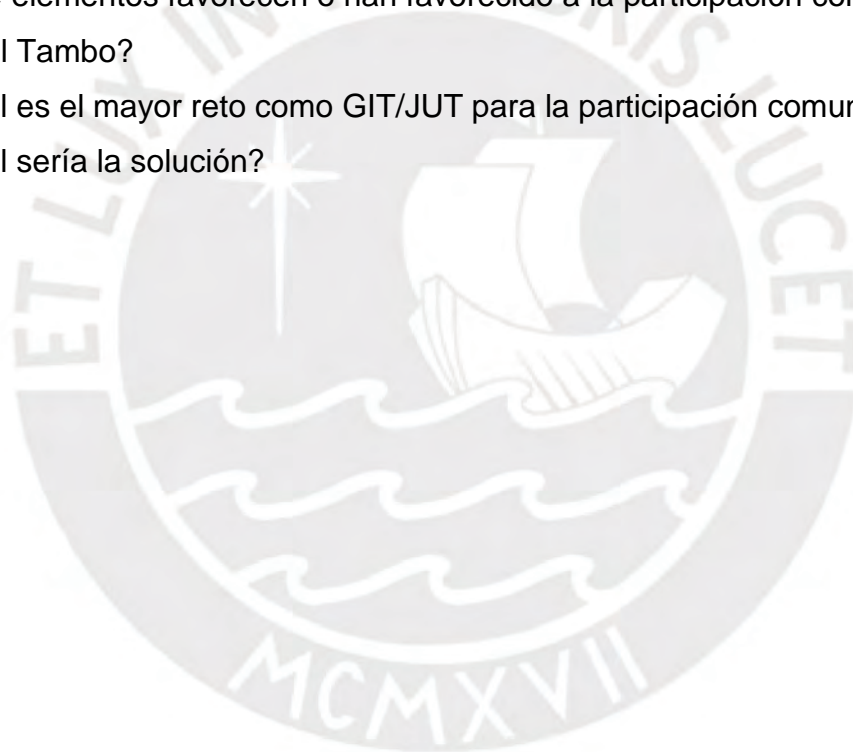
- ¿Cómo es su relación de coordinación con las instituciones a nivel distrital y provincial en el proceso de articulación local?
- ¿Cómo es su relación de coordinación con las instituciones a nivel regional en el proceso de articulación local?
- ¿Cómo se da la coordinación intersectorial en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Cómo se da la coordinación intergubernamental en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Cuál es el mayor reto como GIT/JUT en la coordinación entre el Tambo y las entidades que prestan servicios? ¿Cuál sería la solución?

c) Discrecionalidad positiva burocrática

- ¿Cuáles son los mayores retos durante la articulación del Tambo? ¿Cómo se han solucionado?
- Ante la situación de barreras burocráticas, ¿Cómo las supera? (contar alguna experiencia)
- ¿Realiza ciertas funciones adicionales (fuera del MOPE del programa PAIS) como GIT/JUT?
- ¿Cómo se comprometen e involucran los diversos sectores aliados al Tambo en las intervenciones y/o actividades del Tambo?

d) Participación comunitaria

- ¿Cuál es su estrategia para la difusión de actividades con la población del Tambo?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con las intervenciones intersectoriales y multisectoriales?
- ¿Considera que la población del Tambo se involucra, no solo en el proceso de Ejecución de la intervención, sino también en los procesos previos de Diagnóstico y Articulación del Tambo?
- ¿Cómo era antes la participación de la población con los Tambos de Junín?
¿Cómo está ahora? ¿Hay algún cambio?
- ¿Qué elementos han propiciado la participación comunitaria con el Tambo?
¿Qué elementos favorecen o han favorecido a la participación comunitaria con el Tambo?
- ¿Cuál es el mayor reto como GIT/JUT para la participación comunitaria?
¿Cuál sería la solución?



Guía de Entrevista N.º 2 (Semiestructurada) (Dirigida a funcionarios a nivel local y regional)

a) Introducción:

- ¿Cuándo asumió la labor que ejerce?
- ¿Qué diferencias hay entre el periodo 2018-2019 (prepandemia) y el periodo 2020-2021 (pandemia) respecto a la prestación de servicios del Tambo?
- ¿Cuáles son sus funciones de articulación (coordinación) con relación al Tambo?
- ¿Cuál es el diagnóstico general que observa de los centros poblados del Tambo, respecto a sus necesidades y oportunidades?
- Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos del Tambo?
- ¿Cuáles son las principales dificultades al trabajar con la población de los Tambos en Satipo y Huancayo?

b) Coordinación

- ¿Cómo es la relación de coordinación con el Tambo durante el proceso de articulación local con su institución a nivel distrital (o provincial)?
- ¿Cómo es la relación de coordinación con el Tambo durante el proceso de articulación local con su institución a nivel regional?
- ¿Cómo se da la coordinación intersectorial en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Cómo se da la coordinación intergubernamental en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Qué mecanismos considera útiles para una adecuada coordinación entre el Tambo y su institución?
- ¿Cuáles son los retos como funcionario público de un sector público que presta servicios en el Tambo durante la coordinación? ¿Cuál sería la solución?

c) Discrecionalidad positiva burocrática

- ¿Cómo se compromete e involucra su sector en las intervenciones y/o actividades del Tambo?

- ¿Existe un liderazgo burocrático por parte del GIT/JUT con el Tambo?
- ¿Cuál es el mayor reto durante su participación en los procesos de Articulación y Ejecución de intervención del Tambo? ¿Cuál sería la solución?
- Ante la situación de barreras burocráticas, ¿Cómo las supera? (contar alguna experiencia)
- ¿Realiza ciertas funciones adicionales en su interacción con el Tambo en los procesos de Articulación y Ejecución de intervención?

d) Participación comunitaria

- ¿Cuál ha sido su experiencia con las intervenciones intersectoriales y multisectoriales?
- ¿Considera que la población del Tambo se involucra, no solo en el proceso de Ejecución de la intervención, sino también en el proceso de Articulación del Tambo?
- ¿Cómo era antes la participación de la población con los Tambos de Junín?
¿Cómo está ahora? ¿Hay algún cambio?
- ¿Qué elementos han propiciado la participación comunitaria con el Tambo?
¿Qué elementos favorecen o han favorecido a la participación comunitaria con el Tambo?

**Guía de Entrevista N.º 3 (Estructurada) (Dirigida a funcionarios a nivel central,
Dirección Ejecutiva y jefe de la UAGS)**

a) Introducción:

- ¿Cuándo asumió la labor que ejerce?
- ¿Qué diferencias hay entre el periodo 2018-2019 (pre pandemia) y el periodo 2020-2021 (pandemia) respecto a la prestación de servicios de los Tambos?
¿Hubo cambios en cuánto al diseño de intervención de los Tambos?
- ¿Cuáles son sus funciones de articulación (coordinación) con relación a los Tambos?
- ¿Cuál es el diagnóstico general que observa de los centros poblados de los Tambos, respecto a sus necesidades y oportunidades?
- ¿Se prioriza el enfoque de Desarrollo Territorial para la prestación de servicios de los Tambos? ¿Dichos enfoques varían de acuerdo con la zona rural andina o zona rural amazónica?
- ¿La mirada para la prestación de servicios varía de acuerdo con las características de los centros poblados? ¿Hay procesos específicos para las zonas de extrema pobreza o zonas con una gran presencia de comunidades nativas?
- Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos de los Tambos?
¿Estos retos varían en zonas rurales andinas y zonas rurales amazónicas?

b) Coordinación

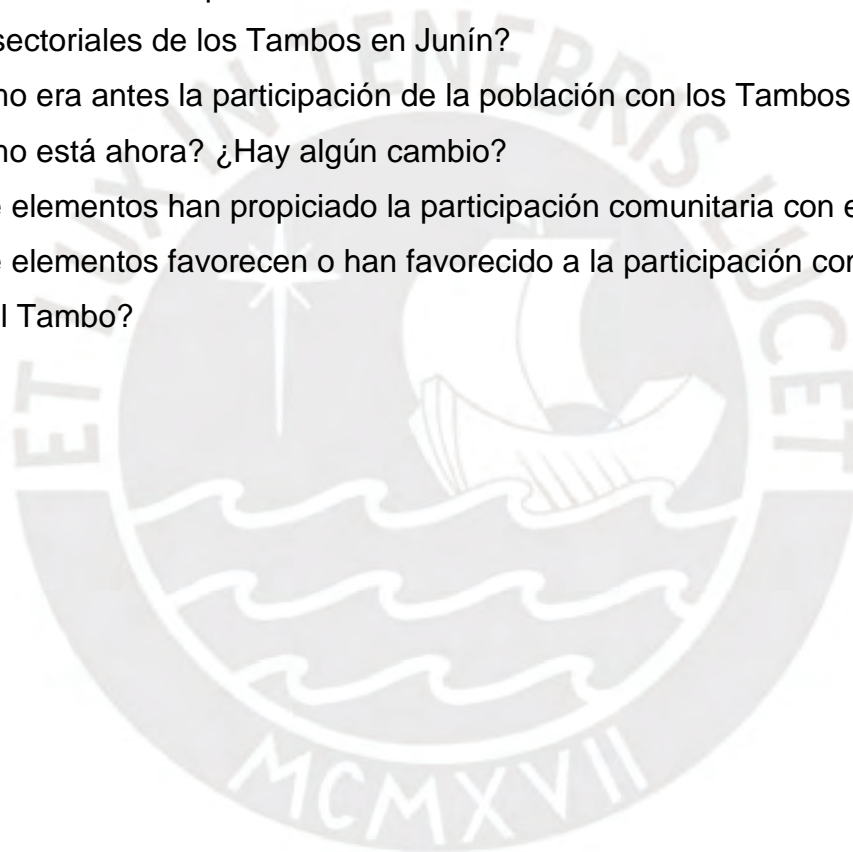
- ¿Cómo es la relación de coordinación con el Tambo durante el proceso de articulación a nivel central?
- ¿Cómo se da la coordinación intersectorial en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Cómo se da la coordinación intergubernamental en el Tambo? ¿Ha identificado algún problema? ¿Cuál fue la solución?
- ¿Qué elementos han favorecido a la articulación a nivel central? ¿Qué elementos han obstaculizado la articulación a nivel central?

c) Discrecionalidad positiva burocrática

- ¿Cómo describiría el comportamiento de los GITs y/o JUT de los Tambos de Junín?
- ¿Existe un liderazgo burocrático por parte de los GITs y/o JUT de los Tambos de Junín?
- Ante la presencia de un obstáculo en algún proceso con el Tambo, ¿Cómo lo supera? (contar alguna experiencia)

d) Participación comunitaria

- ¿Cuál ha sido su experiencia en las intervenciones intersectoriales y multisectoriales de los Tambos en Junín?
- ¿Cómo era antes la participación de la población con los Tambos de Junín? ¿Cómo está ahora? ¿Hay algún cambio?
- ¿Qué elementos han propiciado la participación comunitaria con el Tambo? ¿Qué elementos favorecen o han favorecido a la participación comunitaria con el Tambo?



Guía de Entrevista N.º 4 (Semiestructurada) (Dirigida a Beneficiarios y autoridades comunales)

a) Introducción:

- ¿Cuál es su percepción sobre el Tambo? ¿Ha visto algún cambio en su comunidad desde que Tambo viene atendiendo? ¿Cuáles?
- ¿Qué diferencias hay entre el periodo 2018-2019 (prepandemia) y el periodo 2020-2021 (pandemia) respecto a la prestación de servicios del Tambo?
- ¿Pertenece a alguna organización comunal, asociación productiva y/o empresa comunal?

b) Coordinación

- ¿Qué políticas y/o programas sociales coordinan con el Tambo? (mencione los sectores, instituciones y/o programas sociales que brindan atención en el Tambo y cada cuánto tiempo)

c) Discrecionalidad positiva burocrática

- ¿Cómo describiría el comportamiento del GIT?
- ¿Existe un liderazgo burocrático por parte del GIT con el Tambo?
- Ante la presencia de un obstáculo en algún trámite, ¿Cómo lo supera el GIT? (contar alguna experiencia)

d) Participación comunitaria

- ¿Cómo el GIT difunde las actividades del Tambo con la población?
- ¿Cuál ha sido su experiencia en las intervenciones intersectoriales y multisectoriales del Tambo?
- ¿Considera que usted o la población del Tambo se involucra, no solo en el proceso de Ejecución de la intervención, sino también en el proceso previo de Diagnóstico y Articulación del Tambo?
- ¿Cuáles son los espacios dentro de la comunidad donde usted o la población participa? ¿De qué manera participan?

Guía de Entrevista N.º 5 (Estructurada) (Dirigida a expertos o analistas del Programa PAIS)

a) Introducción:

- ¿Qué diferencias considera que existieron entre el periodo 2018-2019 (prepandemia) y el periodo 2020-2021 (pandemia) respecto a la prestación de servicios de los Tambos?
- ¿Se prioriza el enfoque de Desarrollo Territorial para la prestación de servicios de los Tambos? ¿Dichos enfoques varían de acuerdo con la zona rural andina o zona rural amazónica?
- ¿La mirada para la prestación de servicios varía de acuerdo con las características de los centros poblados? ¿Hay procesos específicos para las zonas de extrema pobreza o zonas con una gran presencia de comunidades nativas?
- Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos de los Tambos? ¿Estos retos varían en zonas rurales andinas y zonas rurales amazónicas?

b) Coordinación

- ¿Qué mecanismos considera útiles para una adecuada coordinación entre el Tambo y su institución?

c) Discrecionalidad positiva burocrática

- ¿Cómo describiría el comportamiento de los GITs y/o JUT de los Tambos de Junín?
- ¿Existe un liderazgo burocrático por parte de los GITs y/o JUT de los Tambos de Junín?

d) Participación comunitaria

- ¿Qué elementos han propiciado la participación comunitaria con el Tambo?
¿Qué elementos favorecen o han favorecido a la participación comunitaria con el Tambo?

Anexo G. Modelo de consentimiento informado para entrevistas

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a participante,

Usted ha sido contactado/a para ser entrevistado/a y brindar sus conocimientos y/o aprendizajes en la investigación de Tesis de licenciatura conducida por Akemy Johanan Gonzales Aliaga, alumna de la especialidad de Ciencia Política y Gobierno de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

De este modo, la Tesis de licenciatura se titula: “Determinantes de la articulación de los Tambos del Programa Nacional PAIS en la región Junín (2018-2021)”, y tiene como propósito comprender cuáles son los factores que influyen durante el proceso de articulación de los Tambos en Junín.

Si usted accede a ser entrevistado/a, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración y redacción de la Tesis de licenciatura.

Con el fin de poder registrar apropiadamente la información, se requiere de su permiso para grabar la entrevista. La investigadora guardará las grabaciones y las notas de las entrevistas en su computadora personal durante solo 2 años, luego de que se publique la Tesis de licenciatura, siendo solo ella y su asesor quienes tendrán acceso. Al final de este período, la información será completamente eliminada.

Su participación en la investigación es totalmente voluntaria. Se puede rescindir en cualquier momento sin ningún perjuicio. Si tuviera alguna pregunta, duda o consulta durante la ejecución de la entrevista, también puede realizarla a su discreción para una oportuna y rápida aclaración.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico a la investigadora, se le enviará un informe ejecutivo con los hallazgos y conclusiones de la Tesis de licenciatura a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: axxxxxxxxxxxx@pucp.edu.pe o al número +51 9XX XXX XXX. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante:

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

Anexo H. Lista de entrevistados –

Tipos de actores	Cargo	Nombre	Fecha
Actores a nivel central	Ex jefe de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios	Marlith Calderón Babilonia	20/11/2022
	Jefe de Plataforma de Servicios	Gabriel Hinojosa Castro	16/11/2022
	Especialista en Articulación Intersectorial	Ivonne Pérez Celis	20/11/2022
Analistas del Programa PAIS	Especialista de la Dirección de Evaluación y Seguimiento del MIDIS	Fiorella Castro Aguirre	20/11/2022
Autoridades a nivel local y regional	Gerente de Desarrollo Social de Pangoa	Ponciano Robert Alminagorda Quispe	19/11/2022
	Jefe de INIA	Ing. Gaspar	20/11/2022
	Promotora del CEM en Pangoa	Kandy Tuesta Espejo	23/11/2022
GITs, JUT, Monitor Regional	Jefa de la Unidad Territorial de Junín	Nancy Rosario Tovar Herrera	07/11/2022
	Ex jefa de la Unidad Territorial de Junín	Haydee Carrasco Portugal	21/11/2022
	Monitor regional de Junín	Miguel Salamanca Chacón	05/12/2022
	Gestor de Tambo Cubantía	Elvis Granados	21/12/2021-10/11/2022

	Ex Gestor de Tambo Interandino	Enrique Guardales	21/12/2021
	Gestor de Tambo Interandino	Julio Aldana	13/11/2022-10/11/2022
	Gestora de Tambo Raquina	Edith Orihuela	26/11/2022
	Gestor de Tambo Layan Pata	Jhonatan Salazar	27/11/2022
Autoridades comunales y beneficiarios de los Tambos	Autoridades comunales de la Comunidad Nativa Kanuja	05 personas	21/12/2021
	Beneficiarios del Programa PAIS en Tambos Cubantía e Interandino	20 personas	21/12/2021

Fuente: Elaboración propia

