

# PAUTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD EN LOS NIVELES REGIONAL Y LOCAL



Siguiendo la experiencia de la  
MCLCP de Amazonas



Mesa de Concertación  
para la Lucha contra la Pobreza

# PAUTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD EN LOS NIVELES REGIONAL Y LOCAL

Siguiendo la experiencia de la MCLCP de Amazonas

Pautas para la construcción de acuerdos de gobernabilidad en los niveles regional y local  
Siguiendo la experiencia de la MCLCP de Amazonas

Elaboración de contenidos:

Michaela Schmidts

Rosa Aurora Yopán Chocaca

Responsable de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ:

Hartmut Paulsen, Dirección Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía

Supervisión de la MCLCP Amazonas:

Fidel Asenjo Pérez

Luz Marina Montenegro Gonzales

Javier Montoya Angulo

Jorge Luis Sandoval Lozano

Supervisión de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ:

Karin Apel

Cuidado de edición:

Rocio Moscoso

Fotografías:

MCLCP Amazonas

Las fotografías son propiedad de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-01910

Tiraje: 300

Lima 2018

© Cooperación Alemana al Desarrollo

Agencia de la GIZ en el Perú

Av. Prolongación Arenales 801

Miraflores, Lima

© Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza

Calle José Nicolás Rodrigo 580

Santiago de Surco, Lima

Impreso por

Neva Studio SAC

Calle Tomás Ramsey 762

Magdalena del Mar, Lima 17

PRESENTACIÓN	7
PRINCIPALES ABREVIACIONES	11
INTRODUCCIÓN	11
1. LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD	13
1.1 EL CONCEPTO DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD	13
1.2 ANTECEDENTES DE PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD	13
2. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO	14
3. METODOLOGÍA USADA PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA	14
4. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD	15
4.1 VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN	15
4.2 ACTIVIDADES PRELIMINARES	17
4.2.1 REVISIÓN DE EXPERIENCIAS ANTERIORES	17
4.2.2 ACLARACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y GRADO DE INFORMACIÓN	17
4.2.3 ANÁLISIS DEL ÁMBITO Y FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	18
4.3 PREPARACIÓN DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN	19
4.3.1 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO	19
4.3.2 CONFORMACIÓN DEL GRUPO IMPULSOR DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD	20
4.3.3 SEGUIMIENTO CONCERTADO A LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD VIGENTES	21
4.3.4 ALIANZAS	23

<u>4.3.5 RECOJO DE INFORMACIÓN E INSUMOS</u>	25
<u>4.4 CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD EN LAS CUATRO DIMENSIONES</u>	25
<u>4.4.1 LA PROPUESTA CONCERTADA</u>	25
Talleres de construcción por dimensiones	25
Trabajo técnico: consolidación de la propuesta	27
Presentación preliminar a las organizaciones políticas	29
<u>4.4.2 LOS ACUERDOS CONCERTADOS</u>	30
Aprobación de los Acuerdos Concertados por el CER	30
Elaboración del documento final	32
Presentación pública de los Acuerdos Concertados	33
<u>4.4.3 LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD</u>	33
Reuniones individuales con los movimientos y partidos	33
Difusión del estado de firmas	36
Pacto público	37
Difusión y publicación de los Acuerdos de Gobernabilidad firmados	39
<u>5. IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD</u>	40
<u>5.1 RATIFICACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN</u>	40
<u>5.2 SEGUIMIENTO CONCERTADO</u>	42
<u>5.3 OTROS IMPULSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS</u>	44
<u>5.4 ACTUALIZACIÓN DE LAS PUBLICACIONES</u>	45
<u>6. EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS</u>	46
<u>7. CONCLUSIONES</u>	46
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	49

<u>ANEXOS</u>	51
<u>1. CUESTIONARIOS PARA RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA SISTEMATIZACIÓN</u>	52
<u>2. GUIÓN METODOLÓGICO PARA TALLERES DE CONSTRUCCIÓN</u>	55
<u>3. PRESENTACIÓN DE ALINEAMIENTO ENTRE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD Y PLANES DE GOBIERNO</u>	61
<u>4. ACTA DE RATIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD REGIONALES</u>	62
<u>5. ACTORES QUE PARTICIPARON EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD 2015-2018</u>	63
<u>6. EJEMPLO DE LA ESTRUCTURA DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD</u>	66
<u>7. PLAN DE SISTEMATIZACIÓN</u>	70



# PRESENTACIÓN

La construcción de los acuerdos de gobernabilidad (AG) es una actividad clave de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP). En el caso de la Región Amazonas, los actores involucrados en el proceso de construcción se han reunido en varias ocasiones para analizar las actividades llevadas a cabo y las estrategias empleadas, y sobre la base de sus aprendizajes, elaborar el presente documento.

Esperamos que, en el futuro, las pautas desarrolladas orienten a los integrantes de los comités ejecutivos regionales o provinciales de las mesas de concertación cuando emprendan nuevamente el proceso de construcción de AG.

Finalmente, queremos subrayar que este documento no se habría concretado sin los aportes de un gran número de personas involucradas, y sin el compromiso de quienes estuvieron a cargo de la coordinación de la MCLCP de Amazonas, de la secretaría ejecutiva y de la asesora de la Cooperación Alemana. A todas estas personas les queremos expresar nuestro agradecimiento.

Federico Arnillas Lafert  
Presidente de la Mesa de  
Concertación para la Lucha contra  
la Pobreza

Hartmut Paulsen  
Director del Programa  
Reforma del Estado orientada  
a la Ciudadanía



# PRINCIPALES ABREVIACIONES

<b>AC</b>	Acuerdos concertados
<b>AG</b>	Acuerdos de gobernabilidad
<b>ARA</b>	Autoridad ambiental regional
<b>CEP</b>	Comité Ejecutivo Provincial
<b>CAR</b>	Comisión Ambiental Regional
<b>CER</b>	Comité Ejecutivo Regional
<b>DCI</b>	Desnutrición crónica infantil
<b>ET</b>	Equipo Técnico
<b>GI</b>	Grupo Impulsor
<b>GIZ</b>	Cooperación Alemana al Desarrollo-Agencia de la GIZ en el Perú (por sus siglas en alemán)
<b>JNE</b>	Jurado Nacional de Elecciones
<b>MCLCP</b>	Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza
<b>PC</b>	Propuesta Concertada
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>UGEL</b>	Unidad de Gestión Educativa Local
<b>Unicef</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)



# INTRODUCCIÓN

Los AG son una herramienta clave para el desarrollo humano integral del ámbito en el que se construyen. En tanto son compromisos contruidos por los actores del Estado y la sociedad civil, y han sido suscritos por los candidatos al gobierno respectivo durante el proceso electoral, representan una posibilidad única para plantear políticas, resultados, metas e intervenciones prioritarias para el periodo de gobierno en cuestión, puesto que orientan y organizan las medidas de desarrollo que realiza la autoridad. La MCLCP ha impulsado Acuerdos de Gobernabilidad en los procesos electorales regionales y locales del 2002, 2006 y 2010 en todo el país, y de este modo ha contribuido al voto informado de la ciudadanía y promovido una cultura de diálogo y concertación en el país (Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza 2014).

Al mismo tiempo, los Acuerdos de Gobernabilidad constituyen una oportunidad clave entre las actividades de una MCLCP. Como el diálogo y la concertación que requiere el proceso de construcción son funciones elementales de una MCLCP, la dinámica de los AG se presta en forma extraordinaria para promover la concertación, pues motiva y compromete a un número cada vez mayor de actores a participar y difundir las actividades, así como sus resultados y logros. De esta forma, un protagonismo constante de la MCLCP en este proceso —y su difusión correspondiente— pueden conllevar beneficios importantes para la concertación, tanto a corto como a largo plazo.

El proceso de construcción de AG es sumamente largo y complejo. Depende de la interacción y coordinación entre diversos actores, instituciones y espacios, y requiere una perseverancia extraordinaria por parte de la MCLCP y los equipos conformados con este fin. La planificación adecuada y la realización correcta de todas las etapas del proceso es crucial para garantizar la oportuna y eficiente construcción de AG y crear las mejores condiciones posibles para su implementación.

Por eso, la MCLCP de Amazonas, después de sus experiencias en el proceso electoral del 2014, elaboró el presente documento, con la finalidad de orientar futuros procesos de construcción de AG y no perder los valiosos aprendizajes surgidos en el proceso exitoso de construcción de estos en el 2014. Las pautas y experiencias aquí presentadas, aunque definitivamente no tienen que ser seguidas al pie de la letra, sirven de insumo fundamental para tales procesos en el futuro.

El presente documento se enfoca sobre todo en la construcción de AG en el nivel regional, ámbito en el que la MCLCP Amazonas trabajó con mayor intensidad. Sin embargo, con los ajustes necesarios, los procesos de construcción a nivel provincial también se pueden basar en las pautas aquí formuladas. Por ello, en todas las secciones donde ha sido necesario se han resaltado las diferencias más importantes entre ambos niveles, el provincial y el regional.



# 1. LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD

---

## 1.1 EL CONCEPTO DE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD

Los AG son compromisos contruidos concertadamente por representantes del Estado y la sociedad civil, y asumidos por los candidatos y candidatas al gobierno regional —o local— con el fin de lograr el desarrollo humano integral en su ámbito.

La idea central de los AG consiste en la concertación y priorización participativa de las políticas y medidas más urgentes para lograr el mejor desarrollo en cuatro dimensiones: social, ambiental, económica e institucional. Trabajando en conjunto, los actores de las instituciones estatales y organizaciones de la sociedad civil se ponen de acuerdo sobre las orientaciones de la política pública, y definen los objetivos, metas e intervenciones que deben implementar en el siguiente periodo de gestión. Estas metas —en cuya definición participa el mayor número posible de actores, para asegurar su representatividad— constituyen los principales retos de la región.

Mediante su firma, los candidatos y candidatas al gobierno regional se comprometen a cumplir los AG, a lograr las metas y a implementar las intervenciones definidas, y de este modo orientan su política hacia las verdaderas necesidades más urgentes de la población. Después de las elecciones, el candidato electo puede ratificar los AG formalmente y, una vez que esté instalado en el cargo, la MCLCP realizará el seguimiento concertado necesario para garantizar que estos se cumplan.

## 1.2 ANTECEDENTES DE PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD

La presente guía se basa en las experiencias de la MCLCP regional de Amazonas durante el proceso de construcción de los AG para el período de gobierno 2015-2018, llevado a cabo a lo largo del 2014, tanto en el nivel regional como en el local. Este es el primer proceso de construcción de AG que fue documentado y analizado por el equipo técnico de la MCLCP regional, por lo que constituye la mejor base para orientar el trabajo futuro en cuanto a este tema.

Sin embargo, esta no es la primera experiencia de construcción de AG en el departamento de Amazonas. En el 2010 se concertaron AG para el período de gobierno 2011-2014 a nivel regional, e incluso en por lo menos una provincia. Sin embargo, la Mesa sufrió un recorte presupuestal que dificultó el trabajo a nivel local y el seguimiento concertado a los AG provinciales.

El seguimiento concertado a los AG 2011-2014 se actualizó en junio del 2014 en las dimensiones social y ambiental, con la finalidad de contar con indicadores que orientaran la construcción de los nuevos acuerdos. Las lecciones aprendidas en el marco de este proceso también constituyeron un insumo valioso para la elaboración de la presente guía.

## 2. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

---

Las presentes pautas se elaboraron con el fin de orientar procesos de construcción de AG, en los niveles regional y local, en primer lugar en el departamento de Amazonas, pero también en otros ámbitos. La idea principal es conservar las experiencias realizadas y las lecciones aprendidas en el transcurso del proceso de construcción, y analizarlas para poder basarse en ellas en los futuros procesos de construcción.

El documento está dirigido al Equipo Técnico (ET) y al Comité Ejecutivo Regional (CER) de la MCLCP, además de los comités ejecutivos provinciales de las respectivas MCLCP. Asimismo, dependiendo de cómo se organice el proceso de construcción, el documento también puede orientar el trabajo de posibles grupos de ciudadanos interesados en promover AG o compromisos en otros ámbitos del quehacer público.

En sus orientaciones para la construcción de AG, esta guía enfoca el nivel regional y realiza anotaciones sobre las particularidades del nivel provincial. En cuanto al ámbito distrital, en el momento en que se elaboró la guía, la MCLCP de Amazonas no se encontraba en condiciones de dar orientaciones concluyentes, debido a su falta de experiencia. Sin embargo, aunque esta guía no aborda explícitamente el ámbito distrital, también puede orientar las iniciativas de construcción de Acuerdos en este nivel, siempre y cuando se adapten las sugerencias y observaciones a cada realidad individual.

Aparte de estas pautas concretas para procesos de construcción de AG, el documento también ofrece ideas referidas a procesos de concertación en general, diferentes de los AG, sobre todo en el anexo metodológico.

## 3. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA

---

Los principales insumos de la presente guía son dos: a) las experiencias de la MCLCP del departamento de Amazonas en el proceso de construcción de los AG del 2014, tanto en el nivel regional como local; y b) las orientaciones de la MCLCP a nivel nacional, tanto sobre AG como respecto al concepto y procedimiento del seguimiento concertado.

Una vez realizadas las elecciones e instaladas las nuevas autoridades de Amazonas, se sistematizó y analizó el proceso de construcción para contar con una referencia general y una base técnica, que podrán orientar los siguientes procesos de construcción de AG. Además de un protocolo analítico del proceso,<sup>1</sup> se elaboró el presente manual para poner a disposición las lecciones

---

1 Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza en Amazonas / Cooperación Alemania (implementada por la GIZ) (2017). Análisis del proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018 en Amazonas.

aprendidas, las metodologías recomendadas, un cronograma modelo y las demás sugerencias extraídas en el marco del proceso de construcción de AG que la MCLCP de Amazonas llevó a cabo entre febrero del 2014 y febrero del 2015.

Para elaborar esta guía, se entrevistó a integrantes de las organizaciones políticas que participaron en las elecciones, a actores clave de las MCLCP provinciales —tanto del Estado como de la sociedad civil y el comité ejecutivo provincial (CEP) respectivo—, y a integrantes del grupo impulsor de los AG. Estas entrevistas se basaron en cuestionarios abiertos diseñados para cada grupo meta.<sup>2</sup> En lo que respecta al nivel regional, la información fue recogida en el primer taller de balance de la MCLCP regional, en el cual también se abordó el tema de los AG. Por último, para el análisis interno del proceso de construcción, se organizó una reunión especial con el equipo técnico de la MCLCP, en la cual se trabajó sobre la base de preguntas motivadoras.

La información fue ordenada en forma comparativa, identificando tanto los acuerdos como los desacuerdos entre los actores que habían contribuido al análisis y la evaluación del proceso de construcción de los AG. El equipo técnico de la MCLCP interpretó este análisis y, junto con el CER y los integrantes del grupo impulsor de los AG, validó la síntesis. Esta información se insertó en el Análisis del proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018 en Amazonas, el cual sirvió de insumo principal para la elaboración de la presente guía.

## 4. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD

---

### 4.1 VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

El largo proceso de construcción de los AG requiere una planificación cuidadosa y anticipada. Las diversas actividades se dividen en tres etapas principales: a) las actividades preliminares, las cuales preceden el inicio de la construcción en sí misma y sirven de insumo para las preparaciones y planificaciones; b) la preparación del proceso, momento en el que se elabora un plan de trabajo y se concluyen alianzas para ejecutarlo; y finalmente, c) la construcción de los AG que, a su vez, pasa por tres fases: la propuesta concertada, los acuerdos concertados y los acuerdos de gobernabilidad.

Una vez concluido el proceso de construcción, las actividades orientadas a mantener la dinámica de trabajo y evitar que los AG caigan en el olvido deberían incluir su ratificación e institucionalización por parte de la nueva autoridad, la organización del seguimiento concertado y la actualización de las publicaciones.

En conclusión, se propone el siguiente cronograma general del proceso de construcción de los AG, partiendo de la programación de las elecciones para inicios de octubre, como fue el caso en el 2014:

---

2 Véase el anexo 1.

Actividad	Fecha propuesta
Actividades preliminares Revisión de experiencias anteriores, aclaración de conocimientos, análisis del ámbito	Enero del año en el que se van a realizar las elecciones
Preparación del proceso	Febrero-marzo
Construcción de los AG	
Propuesta concertada entre un primer grupo de actores de la sociedad civil y del Estado	Abril-junio
Acuerdos concertados aprobados por el Comité Ejecutivo	Junio
Acuerdos de gobernabilidad concertados con los candidatos en el proceso electoral	Julio-septiembre
Implementación de los AG	
Ratificación e institucionalización	Enero-marzo del año siguiente a las elecciones
Organización del seguimiento concertado	Enero-marzo
Actualización de publicaciones	Abril-mayo
Evaluación y sistematización del proceso	Permanente

Evidentemente, el cronograma es flexible y siempre puede ser adaptado a la situación individual de la MCLCP, tanto en cuanto a las fechas propuestas como respecto al orden de las actividades. Sin embargo, es importante avanzar a buen paso en el proceso para no perder oportunidades restringidas por factores externos, como por ejemplo el cronograma de actividades y fechas del Jurado Nacional de Elecciones (JNE).

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

El proceso de construcción de AG en las provincias o incluso distritos tiende a ser más corto que el proceso a nivel regional. Además, por lo general es menor tanto el número de actores que es necesario convocar como el de las competencias del gobierno local.

Se supone que el grupo impulsor que conduce el proceso en el nivel regional también se encarga de impulsar el proceso en las provincias y, dado el caso, en los distritos. Sin embargo, independientemente de si existe una MCLCP provincial o no, la sensibilización de los actores provinciales respecto al concepto de los AG debe iniciarse con mucha anticipación. Posteriormente, se llegará a un plan de trabajo elaborado por la misma MCLCP provincial; los actores del ámbito respectivo lo asumirán como iniciativa propia, con el apoyo del nivel regional.

## 4.2 ACTIVIDADES PRELIMINARES

En esta primera fase, en caso de que ya se cuente con un grupo impulsor (GI) de los AG —el cual solo necesite ser reactivado o motivado—, la MCLCP debe asumir el liderazgo del proceso. Una vez constituido el GI de los AG, es importante fortalecerlo y dejar que se encargue de liderar el proceso.

### 4.2.1 Revisión de experiencias anteriores

Esta guía contiene toda la información recogida en el proceso de sistematización de las experiencias del 2014 y, por lo tanto, ofrece una síntesis del conjunto de las actividades y los eventos realizados. Sin embargo, como las apreciaciones y consejos de los participantes en el proceso anterior constituyen un valioso aporte para la planificación e implementación de estrategias, además de consultar los documentos del proceso anterior<sup>3</sup>, es recomendable buscar el contacto con quienes lo lideraron o por lo menos participaron en él. De este modo se orientará mejor sobre todo la planificación, pero también la ejecución, del nuevo proceso.

### 4.2.2 Aclaración de conocimientos y grado de información

Cuando se inicia un proceso de construcción de AG, es importante contar con datos básicos respecto a los conocimientos de los diferentes grupos y actores, tanto del Estado como de la sociedad civil, que serán involucrados en dicho proceso. No se puede suponer que la mayoría de actores regionales y provinciales manejan conocimientos específicos sobre los AG ni sobre la MCLCP. Por ello, es muy importante posicionar bien a la MCLCP antes de que empiece a liderar

<sup>3</sup> Ver, entre otros, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza en Amazonas / Cooperación Alemania (implementada por la GIZ) (2017). Análisis del proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018 en Amazonas.

el proceso de construcción de los AG, no solo por razones de convocatoria e identificación de los actores que participarán en esta labor, sino también para que pueda representar adecuadamente los intereses del ámbito respectivo.

Si se emprende esta tarea una vez iniciado el proceso de construcción, resultará mucho más difícil. Si se pretende posicionar al mismo tiempo la MCLCP y el proceso de construcción de los AG que esta está llevando a cabo, se puede generar confusión entre ambos conceptos, tomando en cuenta que su comprensión constituye un desafío para personas que nunca han trabajado con ellos. Por lo tanto, se recomienda establecer una base de trabajo sólida de la MCLCP antes de lanzar el proceso de construcción de los AG.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

Generalmente, los conocimientos previos de los actores provinciales son menores que los existentes en el nivel regional, pero esto también depende de si en la provincia se construyeron anteriormente AG y si se realizó un seguimiento concertado permanente. Lo mismo aplica para los conocimientos de los actores sobre la situación provincial en su conjunto. Por lo tanto, puede ser muy valioso pedir información y datos no solo a las instituciones provinciales, sino también a las regionales.

#### 4.2.3 Análisis del ámbito y factores internos y externos

Para planificar el proceso de construcción de los AG en la forma más adecuada, es indispensable conocer el ámbito en el cual se llevará a cabo, esto es, los factores internos y externos que lo pueden condicionar. El ET deberá llevar a cabo una reflexión analítica al respecto.

En primer lugar, en cuanto al ámbito en general, los integrantes de la MCLCP tienen que conocer a grandes rasgos la situación actual del departamento. Es decir, todavía no se espera que tengan claridad respecto a los principales desafíos, brechas y prioridades del departamento —que serán analizados en una etapa posterior del proceso—, sino más bien que posean conocimientos básicos y comprendan la situación político-electoral. Por ejemplo, deben saber cuántos partidos y movimientos políticos se presentarán a las elecciones, cuál es la actitud general de la población ante ellos, cuáles son sus centros estratégicos y qué eventos clave están organizando; es decir, cuál será el desarrollo general de la campaña política.



*Es importante conocer el ámbito en el cual se construirán los acuerdos de gobernabilidad.*

Luego, en el análisis de factores externos, una de las preguntas más importantes es el posicionamiento de la MCLCP en el ámbito regional, que influirá notoriamente en el proceso de construcción y difusión de los AG. También se debe tomar en cuenta la relación de la MCLCP con los medios de comunicación, su reputación general ante la sociedad civil y las instituciones y organizaciones del departamento, así como sus posibles alianzas con otros actores y/o espacios regionales.

En cuanto al análisis de factores internos, importa principalmente la composición actual del equipo técnico de la MCLCP, su experiencia de trabajo en esta instancia, así como sus conocimientos específicos respecto al concepto y la construcción de AG. Respecto a la persona o personas que ocupan los cargos de coordinación de la MCLCP, se debe tomar en cuenta también el tiempo que llevan en el cargo y el liderazgo que han desarrollado. Además, se debe considerar el enfoque de trabajo de la MCLCP y la situación de sus MCLCP subregionales en ese momento, para prever cómo se podrían concertar aportes locales para el AG regional.

Los resultados de este análisis deben ser tomados en cuenta en el siguiente momento de planificación del proceso; por lo tanto, es importante que el equipo técnico los comparta con el CER.

## **4.3 PREPARACIÓN DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN**

### **4.3.1 Planificación del proceso**

#### **Preparación del Comité Ejecutivo Regional**

El CER, por su función de órgano decisor de la MCLCP, es responsable de aprobar el cronograma del proceso de elaboración de los AG y también la composición del GI. El primer paso para que el CER cuente con la capacidad de implementar y liderar este proceso es la capacitación de todos sus integrantes en el concepto de AG. Es importante aclarar el carácter de los AG, la forma en que se construirán, su función antes y después de las elecciones, y las implicaciones que tendrán una vez instalada la nueva autoridad.



*Preparación de los comités ejecutivos, en el nivel regional y provincial, para la construcción de acuerdos de gobernabilidad.*

#### Planificación del proceso en el Comité Ejecutivo Regional

Tomando en cuenta que, al iniciarse el proceso, probablemente el CER no cuente con muchas personas que hayan participado en la experiencia anterior y posean los conocimientos suficientes como para programar el proceso en su totalidad, el ET puede presentar al CER un cronograma tentativo para que este lo modifique y apruebe. De todos modos, se debe garantizar que los miembros del CER se identifiquen con el proceso de construcción, para que luego asuman sus compromisos, participen en las actividades programadas y realicen el seguimiento de los avances del proceso de construcción.

Es preciso que se elabore un cronograma flexible, sin una planificación muy ajustada, ya que el proceso de construcción de los AG depende de tantos actores que hay que tomar en cuenta las posibles demoras por falta de disponibilidad, tiempo y voluntad de los implicados. El cronograma del proceso de construcción debe basarse en el modelo presentado en el punto 4.1, y ser adaptado tanto a la realidad respectiva como a los factores externos, por ejemplo, el cronograma del JNE, el cual define fechas cruciales para los movimientos y partidos políticos.

#### **4.3.2 Conformación del Grupo Impulsor de los acuerdos de gobernabilidad**

Conjuntamente con la elaboración del cronograma y el diseño de las etapas principales del proceso de construcción de los AG, es muy recomendable reactivar y fortalecer al GI conformado para el proceso anterior, o, en caso de que este ya no exista, conformar uno nuevo. También es posible que el ET se encargue de conducir todo el proceso de construcción; sin embargo, tanto por los limitados recursos humanos y financieros de la MCLCP regional como también para fomentar el involucramiento y la identificación del colectivo con la iniciativa de los AG, es mucho más útil que el GI de los AG sea integrado por miembros del CER y otros aliados de la MCLCP.

Idealmente, el grupo impulsor reúne a integrantes del CER y a actores que todavía no participan regularmente en la MCLCP, pero que están interesados en el concepto de AG; de este modo, se fortalece el vínculo del CER con los AG y, al mismo tiempo, se motiva a nuevos actores a que se involucren en la MCLCP. También hay que tomar en cuenta la modalidad de trabajo concertador de la MCLCP y, de acuerdo con la composición del CER y los demás grupos de trabajo, conformar el grupo de actores del Estado y de la sociedad civil. Además, es importante garantizar una composición equitativa de representantes de las cuatro dimensiones de los AG para no priorizar ninguna, ya que abordar el desarrollo y la lucha contra la pobreza requiere un enfoque multidimensional.

En cuanto a la coordinación del grupo, existen varias posibilidades. Si el grupo impulsor trabaja en estrecha vinculación con la MCLCP —y, por lo tanto, con su equipo técnico—, la persona que ocupa el cargo de coordinador de esta —o su coordinador alterno, si lo hay— puede también coordinar el grupo impulsor, con el apoyo del ET. Pero si se prevé que el trabajo será más independiente del ET y de la MCLCP en general, se puede elegir a otra persona.

El GI se encarga principalmente de promover la implementación y el cumplimiento del plan de trabajo elaborado por el Comité Ejecutivo, precisando las etapas ahí definidas y detallando las actividades. Así, prepara los talleres y las reuniones de construcción de los AG, en los cuales el rol protagonista siempre les corresponde a los representantes de la dimensión respectiva en el GI. Además, en coordinación o en trabajo conjunto con el ET de la MCLCP, organiza y facilita los eventos, sistematiza la información recogida y elabora propuestas para la versión final de los AG.

Además, en cada reunión del CER, el grupo impulsor informa sobre el trabajo realizado y las actividades planificadas y pendientes, y toma en cuenta los comentarios y propuestas de los integrantes del CER. Sin importar el grado de autonomía con el cual trabaje el GI, la articulación entre este y el CER es indispensable para no perder la conexión entre los AG y la MCLCP.

#### **Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias**

También se recomienda que, en el nivel provincial, se conforme un GI, para poder contar con personas de contacto y un grupo organizador. Sin embargo, puede ocurrir que no sea factible constituir un GI estable, que juegue un papel preponderante en el proceso, tal como se espera que sea en el nivel regional; además, el grupo regional, según su disponibilidad, a lo mejor también se involucra en los procesos provinciales. Aparte de esto, la composición del GI en el nivel provincial puede ser más libre y flexible, especialmente si no existe una MCLCP en funcionamiento.

### **4.3.3 Seguimiento concertado a los acuerdos de gobernabilidad vigentes**

El seguimiento concertado es una de las funciones clave de una MCLCP<sup>4</sup>. En cuanto a los AG, el

4 El seguimiento concertado es una estrategia de acompañamiento de las políticas públicas diseñada e implementada

seguimiento concertado a estos durante el periodo vigente, en caso de que se realizara, cubre dos funciones, aparte de su finalidad central respecto al cumplimiento de los acuerdos:

1. Si se realiza un seguimiento concertado actualizado y completo de las cuatro dimensiones, se cuenta con una base de datos amplia y conocimientos profundos acerca de la coyuntura regional. El material producido, presentado en forma amigable, también puede servir de insumo para los talleres de construcción de los nuevos AG.



*El seguimiento concertado de los acuerdos de gobernabilidad vigentes puede generar insumos importantes para los nuevos acuerdos.*

2. Las actividades realizadas en forma periódica en el marco del seguimiento concertado — reuniones de análisis, informes del grupo responsable al CER, publicación y difusión de alertas y recomendaciones, etcétera— incrementan el grado de conocimiento de las instituciones estatales, las organizaciones de la sociedad civil y la población en general sobre el concepto de los AG —y también sobre la MCLCP—, y constituyen una base más o menos sólida para la difusión del proceso que está por iniciarse.

Por lo tanto, aun dejando de lado la función principal de hacer incidencia para el cumplimiento de los AG, la continuidad del seguimiento concertado a los acuerdos vigentes es sumamente importante.

---

por la MCLCP, que contribuye a la gestión de la política pública, consensuando diagnósticos y recomendaciones de mejora. Véanse los documentos Seguimiento concertado a los programas presupuestales estratégicos. Guía metodológica y Seguimiento concertado a los acuerdos de gobernabilidad. Guía metodológica para el seguimiento de la ejecución del presupuesto público (Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza 2014b y 2014c, respectivamente). Disponibles en <<http://www.mesadeconcertacion.org.pe>>.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

En los niveles provincial y distrital, es mucho menos probable que anteriormente se hayan construido AG y todavía menos que, en caso de que estos hubieran existido, se les hubiera hecho seguimiento concertado constante. Si existieran AG caídos en el olvido, su utilidad como insumo para el siguiente proceso de construcción sería mínima.

#### 4.3.4 Alianzas

El concepto de los AG se está haciendo cada vez más popular, lo que con mucha probabilidad puede implicar que surjan varias iniciativas de construcción de estos en el ámbito respectivo, aunque tengan otro nombre y formato. Por lo tanto, al iniciar el proceso, es importante sondear posibles iniciativas paralelas, así como las formas de cooperación y/o trabajo conjunto.

#### Otras iniciativas de acuerdos de gobernabilidad

##### a) Otras iniciativas de AG

En primer lugar, hay que tomar en cuenta que la MCLCP, sobre todo en el ámbito regional, probablemente no es la única institución que pretende construir algún tipo de acuerdo con los candidatos y las organizaciones políticas. Existen otras instituciones nacionales que, en el pasado, han incentivado u obligado a sus representaciones departamentales a construir AG; por ejemplo, el Ministerio de Salud, y también el Ministerio del Medio Ambiente, mediante el espacio de la Comisión Ambiental Regional (CAR).

En estos casos, se debe analizar en qué forma se puede trabajar en conjunto, a lo mejor para integrar los esfuerzos planificados por los demás actores en la propuesta de los AG. Sobre todo en caso de que la otra iniciativa solo abarque una o dos dimensiones de desarrollo, se puede establecer una alianza estratégica, de forma que este otro actor asuma la construcción de la dimensión respectiva.

##### b) Otros acuerdos y pactos

Aparte de las otras iniciativas de construcción de AG que puede haber en la región, es también posible que se construyan otros acuerdos y pactos con los candidatos; por ejemplo, el Pacto Ético, promovido generalmente por el JNE. En estos casos, probablemente no sea oportuno ni útil concluir una alianza para trabajar en conjunto con la institución respectiva, ya que esta tiene otros objetivos, y el pacto, por lo tanto, presenta un formato muy diferente de los AG.

Sin embargo, como se trata de otro tipo de acuerdo o pacto, es importante evitar la confusión de esta iniciativa con los AG. Por eso, en todo el proceso de construcción de los AG se debe usar constantemente la misma terminología, diferente de las otras. Asimismo, se debe asegurar la comprensión de los diferentes conceptos por parte de los actores regionales, sobre todo los

miembros de las organizaciones políticas, que también constituirán el grupo meta de los acuerdos o pactos establecidos aparte de los AG.

En todos los casos, hay que considerar las opciones para sumar esfuerzos con las demás iniciativas. Esto se refiere, sobre todo, a la organización conjunta de eventos, lo que permite tanto ampliar la convocatoria como ahorrar gastos, y al mismo tiempo evitar sobrecargar a los grupos meta —las organizaciones políticas, los propios candidatos, la sociedad civil— con demasiados compromisos.

### Alianzas

Por lo general, es muy recomendable para la MCLCP regional establecer alianzas con otros actores, espacios e iniciativas que enfocan el tema de los AG. Hay que tomar en cuenta que estas alianzas representan un ahorro de recursos para la MCLCP, y también considerar el hecho de que esta carece de competencias y conocimientos profundos acerca de cada una de las dimensiones del desarrollo, y menos maneja todos los temas que se abordan en los AG.

Por lo tanto, es importante aprovechar las oportunidades de concluir alianzas que se presenten en el ámbito regional por iniciativa de otros actores, espacios de coordinación o concertación, instituciones, etcétera. Una vez que se haya tomado la decisión de cooperar, colaborar o realizar cualquier otro tipo de trabajo conjunto, si se evalúa que falta apoyo para el proceso de construcción de los AG que está llevando a cabo la MCLCP, se puede proceder a una búsqueda más activa de aliados. Pero antes de iniciarla, se debe identificar en qué áreas la MCLCP carece de expertos y realizar un mapeo de qué actores existen en estas, con el fin de determinar a cuáles no se ha contactado todavía porque no forman parte de la MCLCP.

Cuando se establece una alianza, se deben definir también los términos precisos del trabajo conjunto. El primer punto de acuerdo es la forma de colaboración; es decir, hay que determinar si se cooperará en todas las dimensiones o solo en una o algunas, si el aliado elaborará el documento que se presentará al CER de la MCLCP para su aprobación hasta contar con la versión final o si se trabajará en conjunto durante todas las etapas de la construcción. También es importante ponerse de acuerdo en las fechas de los eventos y en los mecanismos de comunicación tanto con las organizaciones políticas como entre la MCLCP y el aliado, definiendo a las personas y los puntos de enlace.

Otra dimensión en la cual es indispensable llegar a acuerdos es la metodología y los objetivos del trabajo conjunto. El aliado debe asumir las modalidades de participación y concertación de la MCLCP. En cuanto a los objetivos, hay que definir el formato de la versión final de los AG. En este último punto, es importante tener en cuenta que algunos actores proponen definir metas globales sin precisar indicadores exactos antes de las elecciones, pues consideran que las metas concretas se deben establecer recién cuando la organización política ganadora asuma el gobierno. Como lo recomendable es que todas las dimensiones se presenten en el mismo formato, es indispensable llegar a un acuerdo en este aspecto, sobre todo si el aliado trabajará determinada dimensión por su propia cuenta. De todas formas, hay que considerar que la experiencia de la MCLCP regional ha demostrado que, habitualmente, definir metas concretas después de las elecciones es mucho más complicado que hacerlo durante el proceso de construcción de los AG previo a los comicios.

### 4.3.5 Recojo de información e insumos

La información y los insumos que se recogen antes de que se realicen los talleres de construcción sirven principalmente como elemento orientador tanto para el GI como para el ET de la MCLCP, si este está apoyando la preparación de los eventos. Si se conoce la situación y las tendencias de cada dimensión, se puede prever qué insumos, ponencias y documentos se necesitarán para los talleres participativos.

Una base importante para construir los AG son los resultados del seguimiento concertado de los acuerdos vigentes al momento de iniciar el nuevo proceso. En caso de que estos existan, pueden contribuir a definir cuáles son las prioridades y los cuellos de botella, además de proporcionar los indicadores más actualizados de la situación del departamento. Sin embargo, siempre hay que tener en cuenta que, durante los cuatro años transcurridos desde el último proceso de construcción, pueden haber cambiado las prioridades de desarrollo regional; y también que es posible que los AG no hayan considerado todos los puntos centrales para garantizar un desarrollo humano integral.

Por lo tanto, es importante recoger información que vaya más allá de los indicadores de los AG vigentes, en caso de que los hubiera. Tanto el GI como los organizadores de los talleres de construcción deben realizar, en el sector en cuestión, consultas que les permitan conocer a grandes rasgos la situación actual de la dimensión respectiva en el departamento; es decir, no solo los indicadores y valores actuales, sino también las políticas vigentes, los avances y la programación presupuestal.

## 4.4 CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD EN LAS CUATRO DIMENSIONES

El trabajo de la MCLCP —y, por ende, también la elaboración de los AG— se enmarca en las cuatro dimensiones definidas en el modelo de desarrollo humano integral: social, ambiental, económica e institucional.

El proceso de construcción de los AG pasa por tres etapas: la primera concluye con la propuesta concertada, que surge como resultado de los talleres participativos y reuniones de expertos, y es revisada por el GI de los AG. La segunda etapa conduce a los acuerdos concertados, previamente aprobados por el CER. Finalmente, en la tercera etapa se asumen los AG, que cuentan con las firmas de todos los candidatos a la gobernación regional.

### 4.4.1 La propuesta concertada

La primera de las tres etapas del proceso de construcción de los AG abarca todas las actividades realizadas desde el inicio de la construcción hasta la presentación de la propuesta consolidada al CER.

#### *Talleres de construcción por dimensiones*

Sobre la base de la información recogida en torno al estado general de cada dimensión de desarrollo, se planifican y preparan los primeros talleres de construcción respectivos —uno por cada dimensión—. Los siguientes pasos dependen de los avances realizados en los talleres y de

los acuerdos tomados por el colectivo. De todas formas, el objetivo de estos talleres iniciales consiste en la construcción de una propuesta preliminar de los AG, incluyendo sobre todo las prioridades de desarrollo y los cuellos de botella de cada dimensión; se exponen, además, las propuestas de metas e intervenciones que serán trabajadas por los expertos y técnicos de la dimensión respectiva después del evento.

En primer lugar, se determina a quiénes se invitará a cada taller. Como hay actores que trabajan aspectos de varias dimensiones, es indispensable convocar a un taller específico y no combinar las dimensiones. La convocatoria se basa en el directorio que manejan tanto los actores integrantes del GI como la MCLCP, y también en las posibles alianzas establecidas. Dependiendo del número total de participantes y de los temas que se abordarán en cada dimensión, se elabora el guion metodológico<sup>5</sup> del taller. En este se definen los insumos que necesitarán los participantes — ponencias y documentos—, los grupos que se conformarán para elaborar la propuesta, y quiénes serán los facilitadores y la persona encargada de sistematizar la información que se producirá durante el taller. Además de preparar la ponencia inicial sobre el concepto y el proceso de construcción de los AG, es importante capacitar a los participantes en la definición y construcción de indicadores y metas, y reiterar brevemente cuáles son las competencias del gobierno regional en la dimensión por tratar.

En cuanto a los insumos temáticos que recibirán los participantes al inicio del taller, las ponencias se pueden preparar en función de los AG vigentes, en caso de que estén en curso algunas actividades de seguimiento concertado. Si este no es el caso, es más recomendable dedicar el taller a la construcción de los nuevos AG, en vez de concentrarse en el seguimiento de los acuerdos vigentes en los últimos meses del gobierno saliente.



*Construcción de los acuerdos de gobernabilidad por dimensiones.*

5 Ver ejemplo en el anexo 2.

En función de estas programaciones, se detalla la manera de trabajar durante el taller. Respecto a la metodología del trabajo en grupos, se recomienda empezar por la identificación participativa de los principales temas y problemas o problemáticas de cada uno, a cargo del grupo respectivo en la dimensión que se está elaborando. Antes de dar este paso, no se deben definir propuestas de intervención ni determinar resultados, indicadores y metas, pues es preciso evitar la simple reiteración de metas sectoriales, así como la formulación de propuestas de intervenciones que no van dirigidas hacia ninguna meta.

Una vez determinados los temas y cuando hayan surgido las primeras ideas sobre las metas prioritarias, para enriquecer la discusión de los grupos se pueden proporcionar insumos externos, por ejemplo, si existe una propuesta de la MCLCP a nivel nacional.

Al final del taller, en la plenaria se validan las propuestas de cada grupo. Después de la presentación de cada grupo —o al final de las presentaciones, si es más conveniente—, se reciben los comentarios y sugerencias de los participantes y, de acuerdo con la decisión de la plenaria, se incorporan los aportes y se aprueba la versión final.

Según los avances de este primer taller, se puede considerar la organización de otro en el que se definan más metas o se precisen las priorizaciones aprobadas en el primero. Si las prioridades —y algunas metas— ya están claramente definidas al terminar el primer taller, el trabajo restante puede ser encargado al grupo de expertos y técnicos, quienes luego lo presentarán al CER para su validación. De todas formas, la definición de indicadores y metas sobre la base de las tendencias regionales, así como de las intervenciones y actividades correspondientes, es una tarea que les corresponde asumir a los expertos en el siguiente paso.

### **Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias**

En el ámbito provincial, los conocimientos sobre las competencias de los diferentes niveles de gobierno por lo general son más limitados. Por lo tanto, hay que tener más cuidado al capacitar a los integrantes de las MCLCP provinciales y grupos de trabajo respecto a estas competencias, tanto en la recolección de insumos provinciales para la propuesta regional como en la misma construcción de AG en el nivel provincial.

### **Trabajo técnico: consolidación de la propuesta**

Una vez que el taller de construcción de la dimensión respectiva ha sido llevado a cabo y las propuestas elaboradas han sido ordenadas, los responsables de la dimensión en cuestión en el GI de los AG tienen que motivar y organizar el trabajo técnico con el fin de que se consolide la propuesta. De ser necesario, deben hacerlo en coordinación con el ET de la MCLCP o el colectivo del GI, para garantizar la uniformidad en los formatos de las cuatro dimensiones de los AG. Es tarea de todos los miembros del GI cuidar que los acuerdos compartan un formato único, lo que

no significa que las metas de las cuatro dimensiones deban tener exactamente el mismo formato, ya que el tipo de metas e indicadores puede variar.



*Consolidación de la propuesta con los expertos y técnicos de cada dimensión.*

Durante el desarrollo de esta tarea, el GI también tiene que cuidar el número total de metas definidas. Generalmente, aparte de la priorización constante que tiene que realizarse, es recomendable intentar reducir el número de metas; para ello, se definirán metas de impacto en vez de actividades o intervenciones, pues así se abarcarán más aspectos en una sola meta.

### EJEMPLO

La construcción de una planta de tratamiento de agua en una provincia puede ser una meta de resultado en los AG. Tal planta puede contribuir decisivamente a la reducción de la desnutrición crónica infantil (DCI) de la población beneficiaria. Esta reducción de la desnutrición crónica, a su vez, puede ser planteada como una meta de impacto en los AG, con lo cual se lanza la sugerencia de que se construyan plantas de tratamiento de agua como una de las varias intervenciones para alcanzar la meta. Sin embargo, si la construcción de esta planta es una prioridad alta para la población, la meta de impacto sola —es decir, el objetivo de reducir la DCI— no garantiza la construcción de la planta.

Además de esto, el GI debe revisar la versión preliminar de las cuatro dimensiones con el fin de detectar posibles coincidencias o duplicaciones, y comprobar tanto las competencias del nivel de gobierno como la factibilidad de las metas e intervenciones. Debe vigilar también la prioridad de las metas y resultados definidos, pero en este aspecto debe regirse por las prioridades definidas en los talleres y no puede decidir libremente por su cuenta.

Finalmente, cuando el trabajo de los técnicos haya concluido —según las condiciones individuales de construcción de la dimensión—, se puede pasar a validar preliminarmente dicha dimensión antes de que lo haga el CER, sobre todo si se trata de una dimensión construida por otro espacio, gremio o colectivo, por ejemplo, la CAR.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

En el ámbito provincial, los conocimientos sobre las competencias de los diferentes niveles de gobierno por lo general son más limitados. Por lo tanto, hay que tener más cuidado al capacitar a los integrantes de las MCLCP provinciales y grupos de trabajo respecto a estas competencias, tanto en la recolección de insumos provinciales para la propuesta regional como en la misma construcción de AG en el nivel provincial.

### Presentación preliminar a las organizaciones políticas

Dependiendo de la fecha en la que se cuenta con la propuesta preliminar consolidada para su presentación y validación en el CER, se debe considerar la posibilidad de enviar una versión del documento de trabajo a las organizaciones políticas. De esta manera, ellas podrán conocer y tomar en cuenta las propuestas —aunque todavía no se trate de una versión definitiva— en la elaboración de sus planes de gobierno. Para ello, se debe calcular una anticipación de dos a cuatro semanas respecto a la fecha de inscripción de los candidatos y la presentación de los planes de gobierno. Hay que subrayar que la versión que se les envía a las organizaciones debe estar previamente aprobada por el CER.



*Presentación de la primera propuesta de los acuerdos de gobernabilidad a las organizaciones políticas.*

Al enviar la propuesta, es importante garantizar que les llegue efectivamente, en el tiempo previsto, a los técnicos del movimiento. Dependiendo del caso, puede ser más efectivo entregarles el documento personalmente, ya que la experiencia ha demostrado que la entrega por otros medios es deficiente. Cuanto mayor sea el contacto con los movimientos y partidos políticos —por ejemplo, mediante la participación de sus representantes en los talleres de construcción—, más fluida y sencilla será la entrega personal del documento.

Sin embargo, aunque el contacto personal es siempre el más eficiente, hay que evaluar la utilidad de presentar la versión preliminar de los AG en forma detallada en una reunión amplia en la que participen el GI, representantes de la organización política respectiva y, dado el caso, el ET de la MCLCP. Pero si previamente no se ha establecido cierto grado de contacto con la organización política, esta reunión preliminar puede disminuir la disponibilidad de las organizaciones políticas para acudir otra vez con todo su equipo a la reunión de firma de los AG.

### **Interacción con los candidatos y las organizaciones políticas**

Durante la primera fase del proceso de construcción, es altamente recomendable asegurar que los candidatos y sus organizaciones políticas conozcan el concepto y la importancia de los AG. Además, es también importante que estén enterados de la realidad regional, para que puedan evaluar las propuestas de los AG desde una posición informada.

Por lo tanto, un contacto frecuente con los candidatos y sus organizaciones políticas es indispensable para garantizar que posteriormente firmen los AG de manera consciente. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que es difícil mantener una comunicación regular con ellos, pues están de viaje durante la mayor parte de la campaña electoral. Por este motivo, mantener el contacto cercano con los técnicos y asesores es una mejor opción para comunicarse con su respectiva organización política. No obstante, tomando en cuenta que las organizaciones políticas presentan problemas de comunicación interna, tampoco se debe dejar de lado la comunicación directa con los propios candidatos.

#### **4.4.2 Los acuerdos concertados**

La segunda etapa del proceso de construcción, los acuerdos concertados (AC), abarca todas las actividades: desde la validación de los AC por el CER hasta la firma de estos por parte de los candidatos a la gobernación regional.

##### *Aprobación de los acuerdos concertados por el CER*

Sin importar del grado de independencia con el cual trabaja el GI, es indispensable que el CER de la MCLCP valide la propuesta concertada (PC), con el fin de que, posteriormente, los AG cuenten con el respaldo de la máxima autoridad de la MCLCP regional y todos sus integrantes se comprometan a impulsar su cumplimiento.



*Aprobación de los acuerdos de gobernabilidad en sesión extraordinaria del Comité Ejecutivo Regional.*

Para la aprobación de los AC por parte del CER, es útil convocar a una reunión extraordinaria en la cual se trate únicamente este tema. Además de invitar a todos los integrantes del CER, también se convocará a los del GI de los AG, así como a otros expertos que contribuyeron a elaborar la PC. Por otra parte, aunque estén presentes más actores, para validar la PC se debe contar con el quórum del CER. Solo cuando se haya constatado que hay quórum se procederá a la presentación y aprobación de la PC.

En la reunión, en primer lugar, se hará un breve relato del proceso de construcción llevado a cabo hasta ese momento. Los participantes deben saber que la PC que se les presentará es el resultado de un largo proceso participativo que también contó con el apoyo de expertos técnicos. Luego, se presentarán las metas de la PC; antes de recibir los aportes de los participantes, se deben detallar las metas de cada política de la propuesta. Posteriormente, será posible retirar o agregar metas y modificar las presentadas. Los expertos del GI deben cuidar su dimensión respectiva —y a lo mejor también presentarla al CER— para garantizar que los cambios realizados estén conformes con las priorizaciones de los talleres, con las competencias del gobierno regional y con la realidad regional. Al mismo tiempo, siempre se debe tener en cuenta el número total de metas y evitar que se incremente excesivamente.

Cuando haya concluido la presentación de la PC y se hayan incorporado los aportes de los participantes —después de haber sido debatidos en el CER y evaluados por los expertos—, se puede proceder a la aprobación de la PC en su conjunto, si es que existe consenso en el CER y todos los participantes están de acuerdo con la versión final. En caso de que no se produzca el consenso, se debe acordar una metodología para llegar a una solución y convocar a una reunión extraordinaria del CER.

Si hay consenso, se aprueban los AC, tanto verbalmente como mediante el acta de la sesión, que debe redactarse en el mismo evento. Se recomienda también prever un espacio para que todos los integrantes del CER firmen debajo de los AC, y completar las firmas faltantes en las semanas

siguientes. Cuando el acta cuente con todas las firmas, debe ser publicada por los canales de comunicación de la MCLCP.

### *Elaboración del documento final*

El documento final, que se presentará en el formato escogido, no solo contiene las políticas y metas definidas en los talleres participativos y reuniones de expertos, y aprobadas en el CER, sino también detalla los problemas priorizados, los resultados, las intervenciones prioritarias, los indicadores, las líneas de base con las metas y las fuentes de los indicadores, dependiendo de la estructura. Su elaboración estará a cargo del GI o del ET de la MCLCP.

Sobre la base de lo que ya se aprobó en el CER y de los insumos de los talleres y reuniones de expertos, en otra reunión técnica se deben completar todos los rubros de la estructura de los AC. El GI o el ET de la MCLCP se encargará del cuidado del formato final, para lo cual realizará las correcciones de estilo y los ajustes de formato que sean necesarios.

Se propone la siguiente estructura para el documento final que será presentado a los candidatos para obtener su firma:

- ∧ Hoja introductoria con datos de contacto de la MCLCP regional y relación de los integrantes del ET o GI que facilitó el proceso (nombre e institución de cada integrante).
- ∧ Agradecimiento (relación de todas las instituciones que participaron en el proceso).
- ∧ Presentación e introducción: ¿Qué son los AG? ¿Cuáles son sus objetivos y cómo se construyeron?
- ∧ Las cuatro dimensiones: breve introducción, tablas detalladas con políticas, metas, intervenciones, etcétera. Al pie de cada dimensión se debe reservar un espacio para la firma (nombre, DNI y organización política de cada candidato).

Un detalle importante es numerar las páginas, para garantizar a los candidatos que, después de su firma, será imposible agregar hojas al documento.

Se imprimirán pocas copias del documento, ya que las fotografías para su publicación se registrarán cuando todos los candidatos hayan firmado o el día de las elecciones, dependiendo de cuál de estas condiciones ocurra primero.

#### **Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias**

Al igual que en el caso del trabajo técnico, en esta etapa del proceso muy probablemente las MCLCP locales requieran apoyo desde la MCLCP y el GI regionales.

Para las instancias regionales, esta es una buena oportunidad de garantizar que todos los acuerdos subregionales mantengan un mismo formato, así como establecer las condiciones técnicas para realizar el seguimiento concertado, definiendo los indicadores y resultados convenientes.

### *Presentación pública de los acuerdos concertados*

Paralelamente a la elaboración del documento final de los AC, mediante los canales de comunicación de la MCLCP y los medios en general se debe difundir que ya se cuenta con la versión final que será presentada a las organizaciones políticas.

Para asegurar que el mensaje llegue a la población, se convoca a los representantes de todos los medios —prensa escrita, televisión y sobre todo radio, que todavía constituye el medio de comunicación más importante— a una conferencia de prensa. En esta debe estar presente, en primer lugar, la persona que ha estado representando el proceso de construcción de los AG, es decir, el coordinador de la MCLCP o el coordinador del GI. También pueden participar miembros del GI.

En el mejor de los casos, los periodistas ya conocerán el concepto de los AG y el proceso de construcción en curso. Sin embargo, aunque esto fuera así, no es adecuado presentar todas las metas de los AC. Más bien se debe proporcionar un contenido conciso, que pueda ser difundido por los medios de comunicación, en el que se expliquen las dimensiones y sus prioridades, sin detallar metas e indicadores.

Además de la nota de prensa preparada para la conferencia —que debe contener una presentación amigable y fácil de entender de los AG—, la MCLCP puede publicar, en sus propios canales de comunicación —Facebook, el blog de la MCLCP, etcétera—, una versión más detallada de los AC, dirigida a las personas interesadas.

Además de la comunicación realizada por el GI, la coordinación y el ET de la MCLCP, los integrantes del CER deben respaldar y representar los AG, desde el inicio de su proceso de construcción y especialmente a partir de que el CER apruebe su concepto y contenido. El GI o el ET de la MCLCP, según como se hayan distribuido las responsabilidades, debe mantener al CER informado acerca de todas las actividades, decisiones y avances referentes a los AG.

#### **4.4.3 Los acuerdos de gobernabilidad**

La última fase del proceso de construcción abarca todas las actividades relacionadas con la firma de los AG por los candidatos, hasta las elecciones regionales y municipales.

### *Reuniones individuales con los movimientos y partidos*

Por la importancia de que los candidatos pongan su rúbrica conscientemente, no es recomendable convocar a un evento público en el cual todos firmen al mismo tiempo. Para que el GI —y, dado el caso, el ET de la MCLCP— pueda presentar los AG con detenimiento, es más factible realizar una reunión privada con cada organización política. La fecha se coordinará entre el GI o el ET de la MCLCP y la persona de contacto de la organización política respectiva.

Es indispensable garantizar que en esta reunión esté presente el propio candidato. Solo en casos excepcionales, si no hay otra opción debido a la falta de tiempo, se puede considerar la posibilidad de presentar los AG a los asesores y demás representantes del movimiento o partido político, con quienes se acordará transmitir toda la información al candidato. Se espera que, posteriormente, él o ella pueda acercarse al GI o a la MCLCP para firmar el documento de los AG.



*El equipo de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza debe reunirse con los miembros de cada organización política.*

Sobre todo en caso de que se cuente con muchas metas, las presentaciones en sí mismas no deben ser demasiado detalladas. Se hará una breve introducción del concepto de AG, adaptado a los conocimientos de los representantes del movimiento o partido político. Además, se enfatizará en el proceso de construcción de los AG, en especial en su carácter participativo, para asegurar que los candidatos comprendan la representatividad de estos.

Igual que en el caso del CER, solo se les presenta a los candidatos las metas y los objetivos de cada dimensión; si es factible, en la presentación se incluye también tanto la línea de base como la meta que se espera alcanzar durante el periodo de gobierno. Cada presentación debe ser personalizada; es decir, además de las metas de los AG, se deben tomar en cuenta las metas y los resultados —o, en caso de que no los haya, las actividades, prioridades o enfoques— definidos en el plan de gobierno de la organización política respectiva. En la presentación, se insertan estas metas y resultados detrás de la(s) meta(s) respectiva(s) de los AG, resaltando sobre todo las coincidencias<sup>6</sup>.

Después de la presentación, se discute con los candidatos tanto acerca de los AG como del plan de gobierno de la organización respectiva, con la finalidad de determinar su disposición para firmarlos. En el mejor de los casos, se llega a un consenso y, de esta manera, a la firma del candidato. Generalmente, los candidatos están dispuestos a firmar los AG sin necesariamente estar de acuerdo con todas las metas definidas. Por lo tanto, hay que asegurar que todas las metas estén suficientemente fundamentadas ante los candidatos; para ello, es muy recomendable la participación de expertos del GI u otros que estuvieron presentes en el proceso, y que sean capaces de explicar y sustentar ante las organizaciones políticas las metas definidas.

---

<sup>6</sup> Ver ejemplo en el anexo 3.



*Firma del documento de los acuerdos de gobernabilidad por los candidatos al final de la reunión.*

En caso de que el candidato no esté dispuesto a firmar, hay que intentar ofrecerle las condiciones en las cuales sí aceptaría hacerlo, por ejemplo, exceptuando la(s) meta(s) con la(s) cual(es) no está de acuerdo. No se debe terminar la reunión sin contar con la firma del candidato o, si esto es imposible, con una fecha para una siguiente reunión y un acuerdo sobre cómo se llegará a la firma en esta segunda oportunidad.

Cada firma tiene que ser documentada con fotografías de alta calidad, pues una vez que uno de los candidatos sea electo, esas fotos en las que aparece firmando serán indispensables para mostrar que el nuevo gobernador regional se comprometió con los AG.

Por último, las elecciones no son predecibles y las encuestas no siempre representan la realidad. Por eso, nunca es recomendable focalizar los esfuerzos en coordinar únicamente con los movimientos y partidos políticos que, de acuerdo con las últimas encuestas, probablemente sean los ganadores.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

La factibilidad de este paso en el nivel provincial depende largamente de la existencia de un grupo impulsor; esto es, de una MCLCP provincial que esté funcionando y que cuente con integrantes activos y motivados.

Si el GI regional o el ET de la MCLCP regional no pueden encargarse de todas las reuniones individuales con los candidatos provinciales, se puede considerar la posibilidad de recoger las firmas en el nivel provincial en un pacto público. Posiblemente, este requiera coordinar con los candidatos y sensibilizarlos, y realizar un seguimiento posterior a los candidatos que no lleguen a firmar en el evento público.

### Difusión del estado de las firmas

Dependiendo de cómo esté marchando el proceso de celebrar reuniones privadas con los movimientos y partidos políticos, puede ser oportuno informar a los medios de comunicación cuál es el estado de las firmas durante esta fase. La factibilidad —y también la necesidad— de difundir esta información depende de varios factores que es preciso evaluar: ¿cuánto durará esta etapa de reuniones individuales con las organizaciones políticas? ¿Cuáles son los avances hasta ese momento? ¿Cuánto tiempo queda antes de las elecciones? ¿Cuánta disponibilidad muestran las organizaciones y sus candidatos para reunirse con el GI o la MCLCP? ¿Con cuántos candidatos que todavía no han firmado es necesario concertar?



*Es importante difundir los avances en el proceso de recolección de firmas de los candidatos.*

También hay que tomar en cuenta el interés general de los medios de comunicación y sus ofertas de cooperación y apoyo a la MCLCP en su iniciativa de construir AG. Esta disponibilidad depende, a su vez, de tres factores: a) la relación previa entre la MCLCP y los medios de comunicación regionales y locales, b) el posicionamiento general de la MCLCP en el departamento entre las instituciones y organizaciones, y c) el nivel de difusión del concepto y del proceso de construcción de los AG.

En caso de que se considere conveniente difundir el estado de las firmas, es recomendable que, cada vez que se obtenga una nueva, se comunique la noticia mediante los canales habituales de la MCLCP —Facebook o blog, por ejemplo—. Si se ha convocado a alguna conferencia de prensa en esos días, también se puede abordar el tema en ese marco, o incluso convocar a una breve conferencia de prensa para dar la noticia. La decisión que se tome depende de cómo se evalúen los factores mencionados.

Lo que sí es indudable es que cuando las firmas de los AG estén completas, se requiere comunicar la noticia. Para esta ocasión, lo recomendable es convocar una conferencia de prensa dedicada solo a este tema. Además de informar el estado final de las firmas, en el marco de la conferencia se puede explicar cuáles serán los siguientes pasos referentes tanto a la difusión de los AG como a las primeras medidas para que estos se cumplan. Si se está programando establecer un Pacto Público para difundir más los AG, se puede aprovechar la ocasión para publicitarlo, así como para anunciar otras actividades del GI o la MCLCP en el marco de los AG.

Además de la conferencia de prensa, la MCLCP debe hacer uso de sus canales de comunicación difundiendo una nota de prensa, así como las fotografías en las que los candidatos firman el documento.

### *Pacto Público*

Se puede convocar un Pacto Público u otro evento de carácter abierto en el cual los candidatos a la gobernación regional afirmen su compromiso con los AG. Como se requiere organizar y difundir este evento con mucha anticipación, la decisión de convocarlo o no se debe tomar a más tardar un mes antes de la fecha programada, lo que impide la realización de cambios de último momento. Para tomar esta decisión, hay que considerar cómo se está avanzando con la recolección de firmas de los candidatos, si la programación de las actividades hasta el día de las elecciones está muy recargada, cómo va la comunicación general entre el GI y el ET de la MCLCP, entre otros factores.

Si se prevé que se contará con todas —o casi todas— las firmas de los candidatos varias semanas antes de las elecciones, queda tiempo para organizar un evento público con el fin de difundir al máximo los AG, además de ofrecer a los candidatos un espacio de debate. Como es indispensable asegurar la participación de todos los candidatos, antes de establecer definitivamente la fecha, esta debe ser acordada con cada movimiento y partido político.

La disponibilidad de los candidatos para participar en un evento de este tipo también dependerá del posicionamiento de la MCLCP en general y, dado el caso, del GI específicamente. Una parte importante del éxito del evento depende de este factor, ya que la reacción de los medios de comunicación y del público en general está condicionada por cuánto conozcan sobre el tema y cuál sea su relación con la MCLCP.



*Firma pública de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018.*

Una vez establecida y comunicada la fecha, es preciso conseguir un local adecuado para la realización del evento, suficientemente amplio como para recibir a un público numeroso, y en el que se puedan realizar cómodamente las presentaciones, el debate y la firma de los AG. Además, es necesario contar con el apoyo de un moderador serio, experimentado y que cuente con reputación de ser neutral, capaz de manejar el debate entre los candidatos.

Una vez definidos los aspectos esenciales, se planifica al detalle la programación del evento. Este debe iniciarse con la presentación de las reglas y una breve ponencia sobre los AG, a cargo de uno o varios integrantes del GI.

Recién después se les dará la palabra a los candidatos con el fin de que expliquen, tanto al auditorio como a los medios, su plan de gobierno y sus estrategias para lograr los AG. Los candidatos sabrán con anticipación de cuánto tiempo disponen para su presentación.

Es preciso recalcar que se trata de la exposición de presentaciones, mas no de un debate propiamente dicho. Así se evitará el surgimiento de conflictos que podrían atentar contra el armonioso desarrollo del evento.

El tiempo concedido a cada candidato debe ser estrictamente regulado por el moderador, quien contará con el apoyo de un asistente. De esta manera, el candidato que esté usando la palabra será informado de cuánto tiempo le queda y, en caso necesario, se cortará su discurso mediante la desconexión del micrófono. El moderador también supervisará la interacción entre los candidatos, e impedirá cualquier intento de agresión verbal o física que se produzca.

El orden en el cual hablarán los candidatos se determinará mediante un sorteo previo. Los candidatos que lleguen después del sorteo ya no podrán participar.

Cuando las exposiciones hayan concluido, se puede invitar a una segunda ronda en la que cada candidato cuente con un minuto para exponer su mensaje final.

Por último, se pasará a la firma de los AG por parte de todos los candidatos. Para este paso, se debe imprimir con anticipación el documento —como mínimo en formato A-4— que contenga las metas de los AG, así como una hoja con suficiente espacio como para que se estampen todas las firmas, para que cada candidato solo tenga que firmar una única vez.

Recién después de que el evento se clausure los candidatos podrán conceder entrevistas. Así se evitarán distracciones en su desarrollo.

También se deben establecer reglas para el comportamiento del público. Entre estas, se definirá el número máximo de representantes de las organizaciones políticas que acompañarán a sus candidatos y la prohibición de corear barras partidarias o utilizar símbolos, banderolas o cualquier otra forma de proselitismo político. También se determinarán las reglas acerca del uso de celulares y las medidas que se aplicarán si algunas personas causan desorden. Estas reglas deben ser comunicadas con anticipación a todas las organizaciones políticas, enfatizando que, en el debate, solo se aceptará la participación del candidato, y por lo tanto ningún otro representante de la organización política podrá intervenir.

### *Difusión y publicación de los AG firmados*

Independientemente de si se está organizando un Pacto Público o no, la difusión de los AG debe iniciarse desde el momento en que se cuente con todas las firmas y, como ya se ha descrito, se comunique la noticia en una conferencia de prensa.

Hay que emprender la publicación de los AG cuanto antes. Como existen diferentes grupos meta a los cuales se quiere informar el significado y las implicancias de estos, será necesario elaborar materiales de comunicación diferentes.

En primer lugar, se debe redactar un resumen que utilice un lenguaje sencillo y amigable, dirigido a todo tipo de público. En este se explicará el concepto de los acuerdos, las características de su proceso de construcción, así como su contenido y los pasos que se seguirán. Principalmente, debe quedar claro qué son los AG, cuál es su propósito, de qué manera y por quiénes fueron construidos y, finalmente, qué se hará para que sean implementados y cumplidos.

Para elaborar este material, se partirá por definir el mensaje que se quiere comunicar y las características del grupo meta. Los textos serán breves y sencillos. Es recomendable utilizar ilustraciones, cuidando de que estas sean comprendidas con claridad y que la población se identifique con los gráficos. Antes de imprimir este folleto, es indispensable validarlo y realizar las correcciones necesarias.

En segundo lugar, se debe preparar una versión más extensa, que recoja los contenidos señalados, pero en una forma más detallada y técnica, lo que no quiere decir en absoluto que sea menos clara. Esta versión estará dirigida a los funcionarios del nuevo gobierno, las autoridades, las organizaciones regionales y locales, y el CER de la MCLCP. Todos estos actores necesitan conocer los AG con mayor profundidad.

Este documento principalmente debe contener todas las políticas y las correspondientes metas de los AG. Si es preciso, se debe incluir la línea de base del año anterior, pero no las intervenciones, para no sobrecargar el documento. Además, se debe presentar un listado —en orden alfabético— de todas las instituciones y organizaciones que contribuyeron a la elaboración de los AG, así como una copia de las firmas de los candidatos, cuya publicación resulta muy convincente.

En ambas publicaciones es recomendable incluir información básica sobre la MCLCP, ya que siempre es necesario difundir tanto el rol que cumple como las actividades que desarrolla. Además, es importante establecer públicamente la relación entre la MCLCP y los AG, dependiendo también del carácter y funcionamiento del GI.

El número de ejemplares impresos de ambas publicaciones —sobre todo de la más extensa— debe ser mínimo, ya que en los meses posteriores a las elecciones habrá que hacer varios ajustes en el documento. Si bien se conservará el estilo y la mayor parte del contenido y diseño, cuando se produzca la ratificación y se den los primeros pasos de seguimiento concertado, el documento tendrá que ser adaptado a los avances del proceso<sup>7</sup>.

## 5. IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD

---

El proceso de construcción de los AG termina con la firma del documento por todos los candidatos y la difusión de la versión final. Esto ocurre generalmente poco tiempo antes de las elecciones, de forma que, después de los comicios o a más tardar a comienzos del siguiente año, se inicia la etapa de implementación de los AG, en la cual la MCLCP y/o el GI desempeñan una función crucial.

### 5.1 RATIFICACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN

Después del cambio de gobierno, la ratificación de los AG por parte del nuevo gobernador regional constituye la primera prioridad del GI o del ET y el CER de la MCLCP. Dependiendo de la accesibilidad y disponibilidad del nuevo gobernador regional, esta tarea puede requerir coordinaciones prolongadas, por lo que se recomienda iniciarla cuanto antes.

---

<sup>7</sup> Ver la sección 5.4.



*Ratificación de los acuerdos de gobernabilidad provinciales en presencia de regidores y gerentes.*

El objetivo es concretar la ratificación en un evento, lo cual beneficiará a todos los involucrados; es decir, tanto a la MCLCP y al GI de los AG —que reciben el respaldo público del gobernador regional para los AG— como al propio gobierno regional y directamente al gobernador, quienes tendrán la oportunidad de demostrar su compromiso con las necesidades e intereses de la población.

Por lo tanto, aparte de la planificación del evento en sí mismo —que se realizará con mucha anticipación, en coordinación entre el gobierno regional y la MCLCP más el GI— es importante garantizar una adecuada difusión del evento y su significado. De esta manera, se asegurará la participación del mayor número posible de actores regionales, y así se incrementará el impacto de la reunión.



*Firma del acta de ratificación de los acuerdos de gobernabilidad.*

Aunque el acto mismo de ratificación —es decir, la firma del acta— no demanda mucho tiempo, el evento de ratificación debe ser dedicado únicamente a este fin. La brevedad incrementa las probabilidades de que los representantes de los medios de comunicación acudan. Además, el hecho de no abordar otros temas, sino concentrarse únicamente en la ratificación, permite contar con más tiempo para presentar tanto a la MCLCP como los AG. El gobernador regional también debe contar con un espacio para dirigirse al público.

Es importante preparar un acta de ratificación en la que figuren tanto el logotipo de la MCLCP —y, si es el caso, también el del GI— como el del gobierno regional; para poder utilizar este último, se tiene que solicitar el permiso con la debida anticipación. También es recomendable conceder a los asesores u otros representantes del gobernador regional la oportunidad de que revisen el texto. En general, no es adecuado hacer cambios a los AG firmados ni mencionar de nuevo todas las políticas y metas, sino incluir solo un resumen en el acta<sup>8</sup>.

La institucionalización de los AG es otro paso que requiere la coordinación estrecha entre la MCLCP y el GI, y por otra parte el gobierno regional. Además de la ratificación de los AG por el poder ejecutivo, también es recomendable asegurar el apoyo del poder legislativo —es decir, del Consejo Regional— en la implementación de estos. La determinación de los mecanismos específicos mediante los cuales se concretará este propósito depende de las coordinaciones más detalladas que se realicen. Después de haber presentado los AG en una sesión del Consejo Regional, se pueden evaluar en conjunto las posibilidades de institucionalizar el documento mediante, por ejemplo, un acuerdo regional y una resolución u ordenanza regional.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

Si se logró definir metas concretas en los acuerdos provinciales, se recomienda seguir los mismos pasos que en el nivel regional, es decir, ratificar los AG con el nuevo alcalde e institucionalizarlos mediante una ordenanza municipal.

Si todavía no existe un documento con metas e indicadores precisos, antes de proceder a la ratificación y la firma de un acuerdo de gestión con el alcalde —además de la ordenanza municipal posterior— será necesario realizar talleres y reuniones para definirlos.

## 5.2 SEGUIMIENTO CONCERTADO

Aunque es posible empezar a tomar las primeras medidas para realizar el seguimiento concertado apenas se cuente con los AG, es recomendable esperar que transcurra un año después de las elecciones. Esto se debe sobre todo a las diversas reformas que necesariamente conllevará el cambio de gobierno, además de la eventual reestructuración y recomposición del CER, que, en principio, debería ser la instancia que coordine e impulse el seguimiento concertado a los AG.

<sup>8</sup> Ver ejemplo de acta en el anexo 4.

Para asegurar el respaldo del CER al seguimiento concertado de los AG, es importante que, una vez que este se haya instalado correctamente para el año posterior a las elecciones, se le encargue tomar las principales decisiones sobre cómo organizar este proceso. En caso de que se quiera conformar un colectivo de seguimiento concertado general —que coordinará el trabajo de eventuales mesas temáticas u otro tipo de grupos de seguimiento concertado a una meta, política o incluso dimensión de los AG—, se recomienda que su estructura sea similar que la del GI. Es decir, que cuente con representantes de las instituciones estatales y organizaciones de la sociedad civil, y que al mismo tiempo asegure que las cuatro dimensiones de los AG estén representadas. Se recomienda tener cuidado en acreditar cargos en vez de personas, con el fin de garantizar la continuidad del colectivo.

Además de ello, se puede evaluar si es conveniente y factible pedirles también a los partidos y movimientos políticos que cada uno acredite a su respectivo representante para que se integre al colectivo. Aunque no será posible que todas las organizaciones políticas estén representadas —sobre todo los movimientos, que generalmente solo se conforman para la campaña electoral y luego dejan de existir—, si se logra la participación de por lo menos algunos, se contribuirá al desarrollo del ámbito político del departamento.



*Seguimiento concertado a la ejecución presupuestal del Gobierno Regional.*

Si el colectivo de seguimiento concertado se instala antes de que el Consejo Regional institucionalice los AG, se debe considerar la posibilidad de incluir a esta instancia —con su composición definitiva— en la resolución, ordenanza o acuerdo regional.

En caso de que no se considere conveniente conformar un colectivo de seguimiento concertado, es indispensable definir las responsabilidades al respecto. El CER puede encargarse de organizar el seguimiento concertado, incluyendo este tema en su plan operativo anual (POA). Y si el GI sigue activo, también puede responsabilizarse del tema.

Independientemente de cómo se organice con exactitud el seguimiento, hay que tener presente que si en los AG se plantea un número excesivo de metas, será imposible realizar el seguimiento de cada una. Por lo tanto, si las metas son muchas, será mejor articular el seguimiento con el POA de la MCLCP, ya que así se podrá realizar el seguimiento concertado a las metas definidas en los temas priorizados por el CER, tarea que se cumplirá en el marco de las mesas temáticas que se conformen.

Además, es recomendable que en el proceso se involucre a los aliados de la MCLCP, sobre todo si están en condiciones de participar en el seguimiento o incluso de responsabilizarse del seguimiento de la dimensión que ayudaron a construir o construyeron por su cuenta. Como se trata de expertos en el tema respectivo, es importante llegar a acuerdos con ellos —especialmente si están reunidos en espacios de coordinación o concertación—, en vez de duplicar esfuerzos en las mesas temáticas de la MCLCP.

El colectivo de seguimiento concertado —o la entidad responsable de coordinar el seguimiento— preparará un plan de seguimiento concertado general para los cuatro años de gobierno. Después, en coordinación con el CER y el POA de este, elaborará con mayor detalle el cronograma de las actividades que se desarrollarán durante el primer año. De esta manera, estará en condiciones de iniciar el seguimiento concertado de las actividades que se realizarán durante los primeros meses del año<sup>9</sup>.

### 5.3 OTROS IMPULSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS

Además de ocuparse del seguimiento concertado, y de las publicaciones y reuniones en torno a este, la MCLCP, su CER y su ET —y, dado el caso, también el GI de los AG— deben promover constantemente la implementación de estos acuerdos en todas las ocasiones que se les presenten.

Esto requiere, en primer lugar, una orientación de las planificaciones anuales y demás actividades de la MCLCP en los AG. Como gremio decisor de la MCLCP, el CER debe vigilar los avances en la implementación y promoción de los AG, e impulsar el seguimiento concertado. En este marco, es crucial trabajar paralelamente en las cuatro dimensiones de los AG y no solo en la dimensión social, aunque esta sea el área en la cual la MCLCP organiza más actividades y campañas.

La condición fundamental para garantizar el éxito de cualquier impulso en la implementación de los AG consiste en que los integrantes de la MCLCP —tanto del ET y el CER como de las demás instancias, por ejemplo, las mesas temáticas, la Red de Asistentes Técnicos, etcétera— manejen suficientemente los conocimientos sobre los AG. Solo si los miembros de la MCLCP están informados sobre los AG, y han interiorizado su significado e importancia, podrán asumir el concepto como instrumento político principal de la MCLCP, por encima del POA y las demás planificaciones de esta.

También se debe disponer de una o varias publicaciones adecuadas para la difusión de los AG, para distribuir las en las ocasiones pertinentes. Nos referimos, sobre todo, a un documento que detalle todas las metas, para que puedan ser tomadas en cuenta en las planificaciones regionales y locales.

---

<sup>9</sup> Para encontrar más indicaciones sobre el seguimiento concertado, véanse las publicaciones de la bibliografía.

Dadas estas dos condiciones principales, los integrantes de la MCLCP, independientemente de su cargo y función, deben representar los AG durante los cuatro años que se mantenga el gobierno que los firmó. Por ejemplo, es importante que en las reuniones y los talleres de planificación y actualización de planes regionales y locales —ya sea temáticos o integrales— hagan referencia a los AG y ofrezcan orientación sobre las propuestas de políticas, intervenciones y metas ahí definidas

## 5.4 ACTUALIZACIÓN DE LAS PUBLICACIONES

Una tarea importante consiste en actualizar el material de comunicación publicando los avances de la implementación de los AG. En las publicaciones, se deben incorporar los resultados y avances del seguimiento concertado, incluyendo las actividades emprendidas en reacción a estos resultados. Pero antes de redactar los primeros reportes y resultados del seguimiento, es necesario actualizar los materiales de información respecto a los AG.

En primer lugar, después de la ratificación de los AG por parte del gobernador regional, es preciso incorporar esta parte en los documentos. Si anteriormente se había insertado el documento con las firmas de todos los candidatos, habrá que sustituirlo por el acta de ratificación, ya que, una vez instalado el nuevo gobierno regional, importa más el compromiso reafirmado del gobernador.

Luego, para otorgarle mayor formalidad a la organización del seguimiento concertado, es recomendable incluir en los materiales de comunicación los datos al respecto, tanto referentes a la organización y composición de las mesas temáticas de seguimiento concertado como a un resumen de la forma en que proceden estas entidades.

Otra tarea respecto a los materiales de comunicación consiste en publicar la actualización de los indicadores determinados para las metas de los AG. Como durante la construcción de los acuerdos necesariamente se trabaja con la línea de base del año anterior, se puede actualizarla una vez que se hayan publicado los indicadores del año precedente a la instalación de la nueva autoridad. Luego, publicar las actualizaciones de los indicadores es responsabilidad de los grupos y colectivos que se dedican al seguimiento concertado; la línea de base de los AG, desde ese momento, persiste sin más cambios.

### Particularidades que se deben tener en cuenta en las provincias

No vale la pena publicar las metas en el ámbito provincial si antes estas no se han definido con precisión, se han establecido indicadores concretos y el alcalde las ha ratificado.

Por otra parte, se recomienda elaborar una publicación separada por cada provincia en vez de publicar los AG en conjunto.

## 6. EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

---

Una recomendación permanente es conservar la memoria de las experiencias más importantes realizadas por la MCLCP, para lo cual es preciso registrar los datos y sistematizarlos. Esto vale sobre todo para procesos tan complejos como la construcción de AG y es, de hecho, una de las razones de existir del presente documento.

Como existe una base de documentación sobre procesos de construcción de AG,<sup>10</sup> ya no será necesario realizar un esfuerzo demasiado arduo para ordenar y conservar las experiencias de los futuros procesos. Así, es posible hacer anotaciones, modificaciones y añadiduras al presente documento y de esta manera ampliar el análisis del 2014.

De todas formas, es altamente recomendable documentar las principales actividades realizadas durante el proceso y analizarlas con detenimiento junto con los participantes, durante y/o después del proceso de construcción, para poder extraer conclusiones y aprendizajes. El mismo procedimiento se presta también para el seguimiento concertado.

Independientemente de la entidad que se responsabilice de la sistematización y evaluación de las experiencias, se recomienda almacenar toda la información en la MCLCP regional, tanto en forma digital —que permite hacer cambios y añadir experiencias adicionales— como en forma impresa, para su fácil e inmediata consulta.

## 7. CONCLUSIONES

---

El proceso de construcción de los AG es una de las actividades más complejas de una MCLCP, sea regional o local. Sus características dependen en gran medida del posicionamiento y el funcionamiento de la MCLCP en su ámbito al inicio del proceso, y también de la naturaleza del ámbito mismo. Por lo tanto, muchas de las pautas aquí presentadas no pueden ser aplicadas en todos los lugares.

Dependiendo de la situación de la MCLCP al comenzar el proceso de construcción, aparte de su significado mismo, los AG pueden tener objetivos distintos para la Mesa, desde posicionarse y hacerse más conocida hasta fortalecer su posicionamiento, e incluso aprovecharlo para construir acuerdos y establecer alianzas. El procedimiento que se utilizará en el proceso de construcción igualmente depende de la manera en que la MCLCP puede moverse en su ámbito y de las relaciones que establezca con los demás actores, así como también de las metas que, aparte de los AG en sí, se plantee alcanzar para sí misma en dicho proceso.

Otro factor clave, sobre todo a nivel regional, es el GI. Independientemente del grado de autonomía de la MCLCP con la que trabaja el GI, es muy importante mantener la motivación de sus integrantes a lo largo del proceso. Si no se produce la dinámica necesaria para llevar a cabo

---

<sup>10</sup> Nos referimos a este documento y a Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza en Amazonas / Cooperación Alemana (implementada por la GIZ) (2017). *Análisis del proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018 en Amazonas*.

el proceso de construcción, el ET de la MCLCP —junto con el coordinador regional, dado el caso— debe impulsar constantemente el funcionamiento y los avances del grupo, y conservar el ritmo de las reuniones para no perder la energía con la que, por lo general, se inicia la construcción de los AG. Según cómo esté avanzando el proceso, el ritmo de las actividades debe mantenerse constantemente alto por lo menos hasta concluir la versión final de los AG y obtener la firma de todos los candidatos.

En este marco, las alianzas con otras entidades y espacios de concertación y coordinación del ámbito respectivo juegan un papel fundamental, no solo en el proceso de construcción, sino también en el seguimiento concertado que sigue a la firma de los AG y en todas las actividades de la MCLCP en el área respectiva. Las alianzas pueden llegar a constituirse en una contribución decisiva para que la MCLCP organice su trabajo de manera más efectiva, evitando la duplicación de esfuerzos. Paralelamente, mediante estas coordinaciones se puede cuidar el avance adecuado en las cuatro dimensiones de los AG.

Además, un factor clave y menos previsible es el ámbito político de la campaña electoral respectiva, el cual puede influir mucho en el proceso de construcción y los esfuerzos de la MCLCP para entrar en contacto con los movimientos y partidos políticos. Es indispensable tomar en cuenta las particularidades de los demás actores involucrados en el proceso, y adaptar la planificación y metodología del proceso de construcción para llevarlo a cabo de manera exitosa.

En cuanto a los AG provinciales, las posibilidades dependen bastante del grado de funcionamiento de las MCLCP provinciales, el cual determina cuánto se podrá avanzar en cada provincia y en cuántas provincias se podrán construir acuerdos. Principalmente, se recomienda priorizar las provincias cuyas MCLCP estén funcionando y aquellas que se considere necesario fortalecer mediante el proceso de construcción de AG. Sin embargo, también es posible utilizar la construcción y el seguimiento de los AG como una palanca que impulse la activación de una MCLCP provincial que todavía no existe. Realizar una planificación realista es crucial en la construcción de AG provinciales.

Aunque el presente documento concluye dando pautas para los primeros pasos de la implementación de los AG, el proceso en su totalidad, tanto a nivel regional como provincial y distrital, no finaliza en este punto. Aparte del seguimiento concertado —que tiene que realizarse en forma permanente—, es importante mantener el contacto entre la MCLCP y el gobierno respectivo, con la finalidad de garantizar que, durante los cuatro años de la gestión, nunca se pierda la dinámica, y que los AG sigan siendo un instrumento orientador para la planificación e implementación de políticas, programas y proyectos en el nivel respectivo.

Para posibilitar esto, la MCLCP y sus diferentes instancias —CER, mesas temáticas, etcétera—, así como también los aliados involucrados en el proceso de construcción y/o el seguimiento concertado de los AG, deben asumir estos como su principal instrumento político, y alinear sus metas y actividades a ellos. No hay que perder de vista este objetivo cuando se produzcan cambios y recomposiciones en el CER —lo que habitualmente ocurre cada año o cada dos años—, espacio en el que siempre hay que posicionar los AG como punto de arranque para todas las planificaciones.

Finalmente, cada proceso de construcción de AG es diferente, pues depende de una variedad de factores internos y externos a la MCLCP. Lo más importante es adaptarse a las circunstancias, mantener siempre en mente el ámbito y a sus actores, y ser suficientemente flexible, sin desviarse demasiado del plan. Además, es crucial no perder el conocimiento surgido de las experiencias realizadas, para lo cual se debe mejorar su registro y la documentación respectiva.

# BIBLIOGRAFÍA

Arámbulo Quiroz, Carlos Martín (2012). Seguimiento concertado a los acuerdos de gobernabilidad. Guía metodológica para el seguimiento a la ejecución del presupuesto público. Lima: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza.

Boggio Carrillo, María Rosa y Wendy Albán Martínez (2012). Seguimiento concertado a los programas presupuestales estratégicos. Guía metodológica. Lima: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza.

Boggio Carrillo, María Rosa (2011). Seguimiento concertado a las políticas públicas de atención a la infancia. La experiencia de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. Lima: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza.

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (2014a). Construyendo acuerdos concertados para el desarrollo humano integral 2015-2018. Lima: MCLCP. Disponible en [←http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/construyendo-acuerdos-concertados-para-el-desarrollo-humano-integral-2015-2018-0→](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/construyendo-acuerdos-concertados-para-el-desarrollo-humano-integral-2015-2018-0).

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (2014b). Seguimiento concertado a los programas presupuestales estratégicos. Guía metodológica. Lima: MCLCP. Disponible en [←http://www.mesadeconcertacion.org.pe→](http://www.mesadeconcertacion.org.pe).

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (2014c). Seguimiento concertado a los acuerdos de gobernabilidad. Guía metodológica para el seguimiento de la ejecución del presupuesto público. Lima: MCLCP. Disponible en [←http://www.mesadeconcertacion.org.pe→](http://www.mesadeconcertacion.org.pe).

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza en Amazonas y Cooperación Alemania (implementada por la GIZ) (2017). Análisis del proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018 en Amazonas. Lima: ¿?



## 1. CUESTIONARIOS PARA RECOGER LA INFORMACIÓN QUE SIRVIÓ DE BASE PARA LA SISTEMATIZACIÓN

### Guía de entrevista: medios de comunicación

1. ¿Qué sabe usted acerca de los acuerdos de gobernabilidad para Amazonas planteados en este periodo electoral? ¿Qué son? ¿Cómo fueron construidos? ¿Fueron firmados?
2. ¿Sabe algo acerca de los acuerdos de gobernabilidad en las provincias?
3. ¿Sabe qué función cumplirán los acuerdos de gobernabilidad a lo largo de los cuatro años de gobierno?
4. ¿Participó en alguna conferencia de prensa acerca de los acuerdos de gobernabilidad? ¿Dónde? ¿Qué le pareció?
5. Aparte de las conferencias de prensa, ¿participó en algún evento relativo a los acuerdos de gobernabilidad? ¿Cuál? ¿Qué le pareció?
6. ¿Qué opina de la estrategia de difusión de los acuerdos de gobernabilidad? ¿La Mesa estuvo y está difundiendo en forma adecuada? ¿Qué se hizo mal?
7. ¿Qué más debería hacer la Mesa para que el tema tenga más presencia en los medios?

### Guía de entrevista: personas que no participaron en el proceso

1. ¿Qué son los acuerdos de gobernabilidad?
2. ¿Qué sabe usted acerca de los acuerdos de gobernabilidad para Amazonas planteados en este período electoral? ¿Cómo se construyeron? ¿Se firmaron?
3. ¿Quiénes impulsaron y organizaron el proceso?
4. ¿Por qué no participó usted en este proceso?
5. ¿Sabe algo acerca de los acuerdos de gobernabilidad en las provincias?
6. ¿Sabe qué función cumplirán los acuerdos de gobernabilidad a lo largo de los cuatro años de gobierno?
7. ¿Conoce usted el plan de gobierno de algún candidato? ¿Del candidato electo? ¿Sabe dónde se publican?

8. ¿Cómo percibió el proceso de construcción de los acuerdos?
9. ¿Qué recomendaciones tiene para el siguiente proceso de construcción de acuerdos de gobernabilidad?

### **Guía de entrevista: Personas que participaron en el proceso**

1. ¿Usted participó anteriormente en un proceso de construcción de acuerdos de gobernabilidad?
2. ¿Por qué participó en este proceso?
3. ¿Conoce la versión final de los acuerdos de gobernabilidad que se presentó a los candidatos? ¿Sabe cuántos candidatos firmaron?
4. Si conoce la versión final, ¿está contento con ella?
5. ¿Quién o qué actores impulsaron el proceso de construcción?
6. Se concertaron más de 70 metas, y X metas en su sector. ¿Qué opina usted acerca de la cantidad y calidad de las metas?
7. ¿Qué opina acerca del proceso de construcción de las metas [en su sector]? ¿Participaron las personas indicadas?
8. ¿Qué opina acerca de la metodología de talleres? ¿Estuvieron bien preparados? ¿Se ofreció suficiente información como para opinar y plantear metas?
9. ¿Le parece que sus propuestas fueron tomadas en cuenta?
10. ¿Qué piensa de la propuesta presentada por la MCLCP Nacional, que se utilizó como base de trabajo en varios talleres?
11. ¿Estuvo usted presente en alguna reunión celebrada con un movimiento o partido político? ¿Qué le pareció la forma de presentación de la propuesta concertada a los políticos?
12. ¿Participará usted en el seguimiento concertado de los acuerdos de gobernabilidad? ¿En qué forma piensa involucrarse?

### **Guía de entrevista: actores provinciales**

1. ¿Usted participó anteriormente en un proceso de construcción de acuerdos de gobernabilidad?
2. ¿Por qué participó en este proceso?
3. ¿Está contento con el proceso de construcción de los acuerdos de gobernabilidad?
4. ¿Conoce la versión final de los acuerdos de gobernabilidad que se presentó a los candidatos? ¿Sabe cuántos de ellos firmaron?

5. ¿Participará usted en el seguimiento concertado de los acuerdos de gobernabilidad? ¿En qué forma piensa involucrarse?
6. ¿Qué opina usted del proceso de construcción de las metas? ¿Participaron las personas indicadas?
7. ¿Qué opina usted de la metodología de talleres? ¿Estuvieron bien preparados? ¿Hubo suficiente información como para opinar y plantear metas?
8. ¿Qué le pareció la coordinación con la MCLCP regional?
9. ¿Cómo percibió la participación y el involucramiento de los movimientos y partidos políticos, tanto en el proceso como en el evento final?
10. ¿Qué sabe acerca de los acuerdos de gobernabilidad regionales?

### **Guía de entrevista: organizaciones políticas**

1. ¿Qué son los acuerdos de gobernabilidad?
2. ¿Usted participó anteriormente en un proceso de construcción de acuerdos de gobernabilidad?
3. ¿En qué momento se enteró de los Acuerdos? ¿Se habló de ellos en su organización política?
4. ¿Qué sabe usted acerca del proceso de construcción de los acuerdos? ¿Qué le pareció?
5. Tomando en cuenta la existencia de 74 metas en 4 dimensiones, ¿conoce usted la versión final de los acuerdos de gobernabilidad que firmaron los candidatos? ¿Qué opina acerca de la cantidad y calidad de las metas?
6. ¿Piensa usted que los acuerdos representan las verdaderas prioridades de desarrollo del departamento de Amazonas? ¿Qué falta, qué está de más?
7. ¿Qué le pareció la coordinación y comunicación entre la CLCP y las organizaciones políticas? ¿Qué se podría mejorar?
8. ¿Cómo han beneficiado los acuerdos a las organizaciones políticas? ¿Y al movimiento electo?
9. ¿Qué beneficio cree que tendrán los acuerdos para Amazonas?
10. En su opinión, ¿qué se debe hacer para asegurar que los acuerdos se cumplan?
11. ¿Cree usted que, al momento de votar, la sociedad civil estaba enterada de a) los acuerdos y su significado, y b) quién había firmado?
12. ¿Qué le parece la idea de incorporar a representantes de las organizaciones políticas en el colectivo de seguimiento concertado?

## Metodología para la recolección de información en talleres con MCLCP provinciales

### 1. División de los participantes en dos grupos

Grupo A: Los que participaron en el proceso (= participación en una o más reuniones del proceso de construcción)

Grupo B: Los que no participaron en el proceso

### 2. Trabajo en grupos

Grupo A: Percepción interna del proceso

1) Primera parte: Impresiones

¿Qué opinan del instrumento y concepto acuerdos de gobernabilidad?

¿Conocen la versión final de los acuerdos? ¿Qué les parece?

¿En qué reuniones participaron?

¿Quién lideró / impulsó el proceso?

2) Segunda parte: Evaluación

	¿Qué estuvo bien?	¿Qué es necesario mejorar?
<b>Reuniones de construcción de los acuerdos de gobernabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Participación</li><li>Concertación</li><li>Metodología</li></ul>		
<b>Versión final de los acuerdos de gobernabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Priorización de metas</li><li>Calidad de metas</li><li>Cantidad de metas</li></ul>		
<b>Difusión del proceso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Actores provinciales</li><li>Candidatos y movimientos políticos</li></ul>		
<b>Evento con los candidatos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Participación</li><li>Difusión</li><li>Metodología</li></ul>		

## Grupo B: percepción externa del proceso

- ¿Por qué no participaron en la construcción de los acuerdos de gobernabilidad?
- ¿Saben qué son los acuerdos de gobernabilidad? Aclaración del concepto y de sus mecanismos.
- ¿Saben cómo se construyeron los acuerdos en la provincia de [nombre]? ¿Qué se supo acerca del proceso en su institución u organización vía los medios de comunicación?
- ¿Saben si participó algún representante de su institución u organización?
- Si en su institución u organización se supo muy poco o nada acerca de los acuerdos, ¿cuáles serían los mecanismos adecuados para mejorar la comunicación?
- ¿Qué se supo del evento público con los candidatos?

## 3. Plenaria

- Presentar brevemente los resultados del trabajo en grupos
- Recoger propuestas sobre la difusión de los acuerdos de gobernabilidad, su ratificación e institucionalización, y la organización del seguimiento concertado (quién debería participar).

## 2. GUION METODOLÓGICO PARA LOS TALLERES DE CONSTRUCCIÓN

### Taller

Propuesta de los Acuerdos de Gobernabilidad en la Dimensión Ambiental 2015-2018

### 1. Aspectos generales

- Fecha: Viernes 16 de mayo
- Horario: 8:30 a. m. a 6:30 p. m.
- Lugar: Auditorio del Museo Santa Ana, Chachapoyas
- Organización: MCLCP y CAR Amazonas
- **Objetivo:** Elaborar la propuesta de acuerdos de gobernabilidad en la dimensión ambiental para el periodo 2015-2018, con el fin de que se integren al Pacto de Gobernabilidad que promueve la Mesa Departamental para la Lucha contra la Pobreza de Amazonas.

- Resultados esperados:

Al finalizar el evento, los participantes

- ∧ Conocen la iniciativa y el diseño del proceso de elaboración del nuevo Pacto de Gobernabilidad para el periodo 2015-2018.
- ∧ Han evaluado el cumplimiento del Pacto de Gobernabilidad del periodo 2011-2014 e identificado las lecciones aprendidas que contribuirán a mejorar la elaboración y el monitoreo del nuevo Pacto.
- ∧ Proponen los nuevos acuerdos en la dimensión ambiental del Pacto de Gobernabilidad 2015-2018.

- Participantes:

- ∧ Veinte representantes de instituciones integrantes de la CAR Amazonas.
- ∧ Diez invitados especiales: expertos locales o regionales.

## 2. Guión metodológico

Sesión	Horario	Tema/actividad	Metodología	Requerimientos	Responsable		
1. Apertura	08:30 a. m.	Registro de participantes	Inscripción en la lista de asistentes	∧	Formato de lista con logos institucionales	MCLCP-CAR	
				∧	Útiles de escritorio		
				∧	Carpeta: fólder, programa, lapicero y resúmenes impresos de políticas, estrategias, planes en materia ambiental, eje ambiental del acuerdo 2011-2014		
				∧	Exposición oral		Moderador
				∧	Equipo de audio/ parlantes/micrófonos		ProAmbiente/GIZ
2. Proceso para el nuevo Pacto de Gobernabilidad 2015-2018	9:00 a. m.	Inauguración del evento	Mesa de protocolo: MCLCP y CAR Amazonas Saludos institucionales e inauguración	∧		Moderador	
				∧			
				∧			
				∧			
				∧			
				∧			
2. Proceso para el nuevo Pacto de Gobernabilidad 2015-2018	9:15 a. m.	Presentación de los participantes	Dinámica de presentación			Moderador	
2. Proceso para el nuevo Pacto de Gobernabilidad 2015-2018	9:30 a. m.	Presentación del evento	Exposición visualizada Reglas de trabajo	∧	Equipo multimedia	Moderador	
				∧			
				∧			
				∧			
				∧			
				∧			
2. Proceso para el nuevo Pacto de Gobernabilidad 2015-2018	9:45 a. m.	Los acuerdos de gobernabilidad 2015-2018	Exposición visualizada Diálogo con participantes: preguntas y respuestas Sistematización	∧	Presentación PowerPoint	MCLCP Amazonas	
				∧	Equipo multimedia		
				∧	Equipo de audio/ parlantes/micrófonos		
				∧			
				∧			
				∧			

Sesión	Horario	Tema/actividad	Metodología	Requerimientos	Responsable
3. Balance del Pacto de Gobernabilidad 2011-2014	10:15 a. m.	La dimensión ambiental en el Pacto de Gobernabilidad 2011-2014: avances, cumplimiento, limitaciones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Exposición visualizada</li> <li>&lt; Diálogo con participantes: preguntas y respuestas</li> <li>&lt; Sistematización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Presentación PowerPoint</li> <li>&lt; Equipo multimedia</li> <li>&lt; Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</li> </ul>	Autoridad Regional Ambiental Amazonas
	10:45 a. m.	Descanso			
	11:15 a. m.	Evaluación participativa de la dimensión ambiental del Pacto de Gobernabilidad 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Organización de la sesión</li> <li>&lt; Explicación de las reglas para el desarrollo de la sesión: tiempos, facilitadores, relatoría</li> <li>&lt; Taller por temas/grupos de trabajo (75')               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema regional de biodiversidad</li> <li>2. Estrategia regional de biodiversidad</li> <li>3. Zonificación económica-ecológica</li> <li>4. Plan hídrico de Amazonas</li> </ol> </li> <li>&lt; Matriz y preguntas por tema:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué se cumplió?</li> <li>2. ¿Qué estuvo bien?</li> <li>3. ¿Qué dificultades hubo?</li> <li>4. ¿Qué hemos aprendido?</li> <li>5. ¿Qué recomendamos?</li> </ol> </li> <li>&lt; Plenaria (30´)</li> <li>&lt; Sistematización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Presentación PowerPoint</li> <li>&lt; Equipo multimedia</li> <li>&lt; Paneles</li> <li>&lt; Papelotes</li> <li>&lt; Tarjetas</li> <li>&lt; Plumones</li> <li>&lt; Chinchetas</li> <li>&lt; Laptops</li> <li>&lt; Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</li> </ul>	Moderador ProAmbiente/GIZ Responsables de los grupos de trabajo
	1:00 p. m.	Descanso			

Sesión	Horario	Tema/actividad	Metodología	Requerimientos	Responsable
4. Propuesta de la dimensión ambiental en el Pacto de Gobernabilidad 2015-2018	2:30 p. m.	Marco político, normativo e institucional en materia ambiental en Amazonas: políticas, legislación, estrategias, planes, inversiones y arreglos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>∧ Exposición visualizada</li> <li>∧ Diálogo con participantes: preguntas y respuestas</li> <li>∧ Sistematización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∧ Presentación PowerPoint</li> <li>∧ Equipo multimedia</li> </ul>	ARA Amazonas
	3:00 p. m.	Prioridades ambientales para el 2015-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>∧ Explicación de las reglas para el desarrollo de la sesión: Tiempos, facilitadores, relatoría</li> <li>∧ Taller por temas / grupos de trabajo (90')               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bosques (flora y fauna)</li> <li>2. Agua</li> <li>3. Biodiversidad (incluye conservación y aprovechamiento)</li> <li>4. Actividades extractivas (incluye conflictos socioambientales)</li> <li>5. Aire</li> <li>6. Residuos sólidos</li> <li>7. Temas transversales en cada eje: cambio climático, ordenamiento territorial</li> </ol> </li> <li>∧ Matriz y preguntas por tema:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las prioridades o desafíos para el 2018?</li> <li>2. ¿Qué acciones de mitigación y adaptación al cambio climático se deben trabajar?</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∧ Equipo multimedia</li> <li>∧ Paneles</li> <li>∧ Papelotes</li> <li>∧ Tarjetas</li> <li>∧ Plumones</li> <li>∧ Chinchetas</li> <li>∧ Laptops</li> <li>∧ Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</li> </ul>	Moderador ProAmbiente/GIZ Responsables de los grupos de trabajo

Sesión	Horario	Tema/actividad	Metodología	Requerimientos	Responsable
5. Cierre de la jornada			<p>3. ¿Qué acciones de ordenamiento territorial se deben trabajar?</p> <p>4. ¿on los indicadores o metas de cumplimiento? (fecha, quién, dónde, cuánto, con qué calidad)</p> <p>Plenaria (60´)</p> <p>Sistematización</p>		
	5:30 p. m.	Descanso			
	6:00 p. m.	Acuerdos y siguientes pasos	<p>Plenaria: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Responsables?</p> <p>Ej.: Equipo y elaboración de propuesta de acuerdos de gobernabilidad en la dimensión ambiental. Presentación de la propuesta de acuerdos de gobernabilidad globales, representantes de la CAR, etcétera</p> <p>Sistematización</p>	<p>Panel</p> <p>Tarjetas</p> <p>Plumones</p> <p>Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</p>	Moderador ProAmbiente/GIZ
	6:15 p. m.	Evaluación del evento	<p>Registro /llenado de matriz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los temas tratados, expositores, participación, producción (resultados), logística.</li> <li>Los participantes marcan su percepción/opinión sobre el nivel de satisfacción con el desarrollo del evento</li> <li>Procesamiento/tabulación de resultados</li> </ul> <p>Sistematización</p>	<p>Matriz previamente elaborada y puesta en panel</p> <p>Plumones/marcadores</p> <p>Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</p>	Moderador ProAmbiente/GIZ
	6:30 p. m.	Clausura del evento	<p>Mesa de protocolo: MCLCP y CAR Amazonas</p> <p>Palabras finales y clausura</p>	<p>Exposición oral</p> <p>Equipo de audio/ parlantes/micrófonos</p>	Moderador ProAmbiente/GIZ

### 3. PRESENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO ENTRE LOS AG Y LOS PLANES DE GOBIERNO

Ejemplo de una diapositiva de alineamiento:

Política 1: Priorizar la atención a la primera infancia en la región, garantizando la vida y la salud de la madre y el crecimiento y desarrollo integral de los niños de 0 a 5 años, para lo cual se desarrollarán condiciones seguras de atención desde la gestación, el parto y el periodo neonatal, respetando su cultura y priorizando las zonas rurales y poblaciones nativas, a fin de reducir las brechas urbano-rurales.

- Reducción de la mortalidad materna de 13 a 7 muertes maternas  
Reducir el número de muertes maternas de 14 a 10
- Reducción de la tasa de mortalidad neonatal de 19 a 7 muertes x 100 nacidos vivos  
Reducir la tasa de mortalidad infantil de 13.8x1000 a 11x1000 nacidos vivos
- Reducción de la prevalencia de desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años del 27% al 15 %  
Reducir la tasa DCI a 18%
- Reducción de la prevalencia de anemia en niños y niñas menores de 5 años del 47.2% al 25 %  
Reducir la tasa de anemia de mujeres en edad fértil del 10% al 0.5%
- Incremento del porcentaje de niños y niñas de 0 a 3 años que son atendidos en forma oportuna e integra en centros y programas del I ciclo de EBR del 4.1% al 15%
- Incremento de la tasa neta de matrícula de educación inicial del 79.4% al 98%  
Aumentar tasa neta de cobertura del nivel inicial del 73.7 al 85%
- Incremento del porcentaje de profesores de educación inicial que recibieron acompañamiento pedagógico por un año del 36.85% al 60%

## 4. ACTA DE RATIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD REGIONALES



### ACTA DE RATIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD 2015-2018

Reunidos en el auditorio de la Oficina Diocesana de Educación Católica, el día 11 de febrero del 2015, con la participación de los integrantes del Comité Ejecutivo Regional de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza de Amazonas, actores de la Sociedad Civil y actores del Estado; el Coordinador Alterno de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Prof. Javier Montoya Angulo, dio la bienvenida al Presidente del Gobierno Regional Amazonas, señor Gilmer Wilson Horna Corrales y procedió a entregar un ejemplar de los Acuerdos de Gobernabilidad 2015-2018: para la ratificación respectiva; los mismos que están agrupados en las 4 dimensiones de desarrollo:

- Dimensión Social: Con 6 políticas y 33 metas.
- Dimensión Ambiental: Con 3 políticas y 16 metas.
- Dimensión Económica: Con 3 políticas y 12 metas.
- Dimensión Institucional: Con 3 políticas y 13 metas

En este acto público, el Presidente del Gobierno Regional Amazonas, Gilmer Wilson Horna Corrales, procede a la suscripción de la presente acta como símbolo de ratificación de los compromisos que asumiera en su oportunidad como candidato al Gobierno Regional Amazonas.



Gilmer Wilson Horna Corrales  
Presidente del Gobierno Regional de Amazonas



Prof. Javier Montoya Angulo  
Coordinador Alterno Regional de la MCLCP-A

## 5. ACTORES QUE PARTICIPARON EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD 2015-2018

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude)-CARE  
Agro Rural Amazonas  
Área de Coordinación de Instituciones Educativas (ACIE) Cenepa  
Asociación de Hoteles y Restaurantes de Amazonas (Ahora)  
Asociación de Mujeres Artesanas Indígenas Condorcanqui  
Asociación de Productores de Lunchicate-Cajaruro  
Asociación de Promotores de Salud de Amazonas  
Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (Apeco)  
Autoridad Nacional del Agua (ANA) Bagua  
Autoridad Nacional del Agua (ANA) Utcubamba  
Autoridad Regional Ambiental (ARA)  
Cámara de Comercio Amazonas  
Centro de Emergencia Mujer Amazonas  
Colegio de Economistas Amazonas  
Colegio de Nutricionistas Amazonas  
Colegio de Profesores Amazonas  
Colegio María Auxiliadora  
Colegio Miguel Rubio  
Colegio Virgen Asunta  
Comité de Transparencia y Vigilancia Ciudadana del Midis  
Comunidad Nativa Huampami  
Consejo Participativo Local de Educación (Copale) Condorcanqui  
Consejo Participativo Regional de Educación (Copare)  
Consejo Regional del Deporte  
Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)/ProAmbiente  
Coordinación de la MCLCP Cenepa  
Coordinación de la MCLCP Condorcanqui  
Coordinación Regional del Ministerio de Agricultura  
Coordinación Regional del Ministerio del Ambiente  
Coordinación Regional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)  
Cuerpo de Paz Amazonas  
Defensoría del Pueblo Amazonas  
Dirección Regional de Agricultura  
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur)  
Dirección Regional de Educación  
Dirección Regional de Energía y Minas  
Dirección Regional de la Producción (Direpro)  
Dirección Regional de Salud (Diresa)

Dirección Regional de Trabajo  
Dirección Territorial Policial (Dirtepol) Amazonas  
División de Turismo y Medioambiente (Divturma)  
Federación Regional de Personas con Discapacidad  
Fiscalía Provincial Civil y de Familia de Chachapoyas  
Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) Chachapoyas  
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef por sus siglas en inglés)  
Fundación Eco Verde  
Gerencia de Desarrollo Social de la Provincia de Luya  
Gerencia de Desarrollo Social de la Provincia de Utcubamba  
Gerencia Regional de Desarrollo Económico  
Gerencia Regional de Desarrollo Social  
Gobernación Regional  
Iglesia adventista  
Iglesia católica  
Instituto de Educación Superior Técnica Público Fe y Alegría  
Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP)  
Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)  
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) Amazonas  
Ministerio de Justicia Amazonas  
Municipalidad Distrital del Cenepa  
Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)  
Odebrecht/Chadín 2  
Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad (Oredis)  
Organización de Desarrollo de las Comunidades Fronterizas del Cenepa (Odecofroc)  
Organización de los Pueblos Indígenas Awajún Wampis de Kanus (Opiwak) Río Santiago  
Organización Regional de los Pueblos Indígenas de Amazonas (Orpiam)  
Parroquia de Utcubamba  
Pensión 65 de Amazonas  
Plan de Mejoramiento de Capacidades en Comunicación y Matemática (Planmcyoma)  
Policía Nacional del Perú (PNP) Amazonas  
Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (Parsalud)  
Programa Pro Descentralización - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés)  
Provías Nacional  
Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB)  
Qali Warma Amazonas  
Red de Adolescentes para la Prevención de la Violencia (Aprevi) Chachapoyas  
Red de Salud Condorcanqui  
Red Nacional de Promoción de la Mujer Amazonas  
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) Amazonas

Seguro Integral de Salud (SIS) Amazonas  
Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernamp) Amazonas  
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) Amazonas  
Sierra Exportadora Amazonas  
Sociedad Peruana del Derecho Ambiental (SPDA)  
Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Condorcanqui  
UGEL Luya  
Universidad Alas Peruanas  
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

## 6. EJEMPLO DE LA ESTRUCTURA DE LOS AG

Derecho	Resultados	Intervenciones prioritarias propuestas	Indicador	Línea de base 2013	Meta al 2018	Fuente	
Derecho a la vida y a la salud		<ul style="list-style-type: none"> <li>∧ Fortalecimiento de un área técnica y multisectorial, dependiente de la Gerencia de Desarrollo Social, en favor de la salud materna e infantil. Generación de la normatividad para su funcionamiento, con el financiamiento correspondiente y personal técnico capacitado.</li> <li>∧ Redes integradas de atención primaria de salud (RIAPS) operativas.</li> <li>∧ Implementación de hogares maternos cercanos a establecimientos de salud con mayor capacidad resolutive y operativa (I-3, I-4 y II).</li> <li>∧ Fortalecimiento de la red de agentes comunitarios en salud.</li> <li>∧ Fortalecimiento de las capacidades del personal de salud.</li> <li>∧ Fortalecimiento del sistema de referencia y contrarreferencia.</li> <li>∧ Fortalecimiento de la adecuación intercultural de los servicios de atención a la gestante.</li> <li>∧ Implementación de una política pública de recursos humanos en salud, para reducir la brecha existente del 40%.</li> <li>∧ Implementación de políticas de promoción de la salud y prevención de enfermedades de la madre y el niño.</li> <li>∧ Fondo rotativo para contingencias y/o emergencias, que garantice la distribución oportuna de medicamentos, insumos y equipos hacia los establecimientos de salud.</li> <li>∧ Implementación de políticas públicas de incentivos a las familias para asegurar el control prenatal y el parto institucional.</li> </ul>	Número de muertes maternas	13	7	Noti MPN-Diresa-A	
	Reducción de la mortalidad materna						
	Reducción de la mortalidad neonatal			Tasa de mortalidad neonatal	19 por 1000 nacidos vivos	7 por 1000 nacidos vivos	Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes)

Derecho	Resultados	Intervenciones prioritarias propuestas	Indicador	Línea de base 2013	Meta al 2018	Fuente
Derecho a una nutrición saludable	Reducción de la prevalencia de desnutrición crónica y anemia en niñas y niños menores de 5 años	<	Prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años	27% (Organización Mundial de la Salud)	15%	Endes
		<	Implementación de proyectos integrales de agua y saneamiento. Seguimiento al Programa de Salud Escolar.			
		<	Implementación de proyectos de inversión pública de seguridad alimentaria.			
		<	Universalización de la implementación de una política de suplementación con multimicronutrientes.			
		<	Asistencia técnica y monitoreo de los centros de vigilancia comunal, articulados a salud, educación, fiscalía y gobiernos locales.	Prevalencia de anemia en niñas y niños menores de 36 meses	47,2%	

Derecho	Resultados	Intervenciones prioritarias propuestas	Indicador	Línea de base 2013	Meta al 2018	Fuente
Derecho a la educación desde la primera infancia	<p>Incremento del número de niñas y niños menores de 3 años que son atendidos en forma oportuna e integral en centros y programas del primer ciclo de Educación Básica Regular (EBR)</p>	<p>Incremento de la atención con salas de educación temprana para niñas y niños menores de 3 años en zonas urbanas y periurbanas, articuladas con gobiernos locales y salud.</p> <p>Incremento de la atención con el Programa Integral de Educación Temprana, con base en la familia y/o Aprendiendo en el Hogar (Pietbaf) en zonas rurales y dispersas.</p> <p>Fortalecimiento del Programa de Intervención Temprana (Prite) dirigido a niños y niñas menores de 3 años con necesidades educativas especiales o en riesgo de adquirirlas.</p> <p>Seguimiento y monitoreo del uso de materiales educativos considerando la cosmovisión y cultura de la región, dirigidos a promotoras, niños y niñas, y padres de familia.</p> <p>Profesionalización de las promotoras educativas que atienden en el I y II ciclo de EBR.</p> <p>Implementación de programas de especialización en educación inicial y educación temprana.</p> <p>Apoyo a la concertación entre Educación, Salud, el Midis y los gobiernos locales para unificar criterios de mejora de la atención integral de niños y niñas menores de 3 años.</p>	<p>% de niñas y niños menores de 3 años que son atendidos en forma oportuna e integral en centros y programas del I ciclo de la EBR</p>	<p>4,1%</p>	<p>15%</p>	<p>Ministerio de Educación</p>

Derecho	Resultados	Intervenciones prioritarias propuestas	Indicador	Línea de base 2013	Meta al 2018	Fuente
	Incremento del número de niñas y niños de 3 a 5 años que desarrollan los aprendizajes necesarios de acuerdo con su edad	<p>&lt; Elaboración de una propuesta (Planmcyta) de 0 a 5 años con enfoque de Educación Intercultural Bilingüe (EIB).</p> <p>&lt; Incremento de los programas no escolarizados de educación inicial (Pronoei) en zonas dispersas, en coordinación con los gobiernos locales.</p> <p>&lt; Incremento de los servicios educativos escolarizados de los niños y niñas de 3 a 5 años de acuerdo con las necesidades de la población.</p> <p>&lt; Realización de estudios de acceso a la educación inicial en zonas rurales e indígenas, e implementación de estrategias diversificadas de acuerdo con los resultados del estudio.</p> <p>&lt; Fortalecimiento de los programas de titulación de docentes de nivel inicial en EIB.</p>	<p>Tasa neta de matrícula de educación inicial</p> <p>% de profesores de educación inicial que recibieron acompañamiento pedagógico por un año</p>	79,4%	98%	Encuesta Nacional de Hogares (Enaho-INEI)

## 7. PLAN DE SISTEMATIZACIÓN

Etapa 1	Planificación del proceso				
Producto	Plan de sistematización				
	Introducción y justificación	Objetivos	Metodología	Recursos	Cronograma
Metodología	Taller con todo el equipo que impulsó el proceso				
Paso 1	Delimitación del objetivo				
	¿Para qué sistematizar?	¿Qué productos queremos obtener?	¿Qué utilidad tendrán para quién?		
Paso 2	Definición del objeto				
	¿Con qué experiencia?		Delimitar la experiencia en el tiempo y espacio		
Paso 3	Precisión del eje de sistematización				
Paso 4	Definición del método				
	¿En qué momento?	¿Con quiénes?		¿Cómo?	
	Retrospectiva				

Etapa 2		Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia			
Producto	Informe técnico de la sistematización				
	Situación inicial: desafío, contexto, planteamiento teórico-metodológico		Proceso de intervención: análisis del desarrollo de la experiencia	Situación final/ actual: resultados, factores influyentes	Lecciones aprendidas: conclusiones, recomendaciones
Paso 1	Recopilación de la información				
	Información secundaria		Información primaria		
	Documentos del proyecto	Bibliografía	MCLCP provinciales	Personas representativas	Equipo impulsor
			Sesión dedicada al tema de los AG en el marco de los talleres de fortalecimiento	Entrevistas con representantes de movimientos/ candidatos; talleres con los CER y los comités ejecutivos provinciales	Entrevistas en profundidad (guía/ cuestionario, preguntas abiertas)
Paso 2	Ordenamiento de la información				
	Uso de matrices que facilitan la comparación de respuestas			Acuerdos y desacuerdos	
Paso 3	Análisis e interpretación crítica de la experiencia				
	Taller de interpretación con el GI			Validación con el CER	
Paso 4	Síntesis de los aprendizajes				
	Formular las lecciones aprendidas				
	Sugerencias generales (enfoque, método, estrategia, etcétera)		¿Qué hacer en forma diferente/de la misma forma? ¿Qué elementos nuevos?	Sugerencias para la sostenibilidad	Dudas/inquietudes abiertas

Etapa 3	Comunicación de los aprendizajes			
Producto	Material de comunicación			
Paso 1	Elaborar una estrategia de comunicación			
	Audiencia meta	Tipo de publicación: documento de sistematización extenso, con presentación amigable.	Formatos	
Paso 2	Diseñar y elaborar los materiales			
Paso 3	Realizar eventos de socialización			
	Talleres de presentación de resultados	Conferencias	Publicación del documento en la web	Presentación y distribución del documento a nivel subnacional
Paso 4	Retroalimentación del proceso Capacitaciones al ET y el GI			



Implementada por

