

ACUERDO

ENTRE

SUIZA, REPRESENTADA POR LA EMBAJADA DE SUIZA - AGENCIA SUIZA PARA EL  
DESARROLLO Y LA COOPERACION (COSUDE)

Y

LA REPUBLICA DEL PERU, REPRESENTADA POR EL MINISTERIO DE RELACIONES  
EXTERIORES - AGENCIA PERUANA DE COOPERACION INTERNACIONAL (APCI)

RELATIVO AL PROGRAMA

**“Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales (APODER)”**

Tercera fase, con vigencia del 1.10.2008 al 31.12.2011



En el marco del acuerdo de cooperación técnica suscrito por el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú el 9 de setiembre de 1964;

en base al acuerdo bilateral suscrito el 28 de octubre de 2004 para la ejecución de la fase anterior del programa APODER;

y con ánimo de reafirmar los lazos de amistad y solidaridad existentes entre ambos países, las partes convienen en celebrar el presente acuerdo.

#### **ARTICULO PRIMERO**

##### **CLAUSULA GENERAL**

La política interior y exterior de las partes contratantes se basa en el respeto de los principios democráticos y de los derechos humanos, tal como están enunciados, entre otros, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Estos principios y derechos constituyen un elemento esencial del presente acuerdo, que las partes convienen en celebrar, en los términos y condiciones siguientes.

#### **ARTICULO SEGUNDO**

##### **FINALIDAD**

Contribuir al desarrollo inclusivo y equitativo del país.

#### **ARTICULO TERCERO**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Profundizar la descentralización con énfasis en los espacios rurales, apoyando en el diseño e implementación de políticas públicas articuladas entre los tres niveles de gobierno.

## ARTICULO CUARTO

### DE LAS PARTES

#### 4.1 SUIZA

Para fines del presente acuerdo, Suiza estará representada por la **Embajada de Suiza - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (en adelante COSUDE)**. COSUDE es una dirección especializada del Ministerio Suizo de Relaciones Exteriores y parte integrante de la Embajada de Suiza en el Perú. Su misión se desprende de la ley federal del 19 de marzo de 1976, relativa a la cooperación internacional para el desarrollo y la ayuda humanitaria.

#### 4.2 LA REPUBLICA DEL PERU

La República del Perú estará representada por el **Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú** a través de la **Agencia Peruana de Cooperación Internacional (en adelante APCI)**, siendo la contraparte nacional la **Presidencia del Consejo de Ministros (en adelante PCM)** a través de su **Secretaría de Descentralización**. La intervención de la APCI se realiza en su condición de ente rector de la cooperación técnica internacional, en sus atribuciones conferidas por la legislación peruana.

## ARTICULO QUINTO

### APORTE FINANCIERO DE COSUDE

COSUDE encargará a la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (**en adelante INTERCOOPERATION**), mediante mandato suscrito en Suiza, la ejecución y administración del aporte suizo al "Programa de Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales APODER" (**en adelante el PROGRAMA**). Para tal fin, se compromete a poner a disposición del PROGRAMA, a través de INTERCOOPERATION y como aporte no reembolsable, la cantidad máxima de **S/. 10 683 000,00 (diez millones seiscientos ochenta y tres mil nuevos soles)**, siempre y cuando este monto no exceda la suma de CHF 4 320 000,00 (Cuatro millones trescientos veinte mil y 00/100 francos suizos). Los gastos relativos a la evaluación externa, ascendentes a S/. 96 000,00 (CHF 40 000,00) serán manejados directamente por COSUDE.

El aporte de COSUDE será desembolsado según las previsiones del presupuesto aprobado en el plan de fase (POF) y los planes operativos anuales (POA), aprobados por el comité directivo.

Los intereses generados en las cuentas bancarias, registrados contablemente como ingresos, serán deducidos del último desembolso.

La dirección del PROGRAMA se responsabilizará de la recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV), así como del manejo y conservación original contable, según lo prevé la legislación peruana. Para fines de recuperación del IGV, el PROGRAMA se guiará por la legislación peruana relativa a la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación de donación y cooperación técnica no reembolsable.



## ARTICULO SEXTO

### COMPROMISOS ESPECIFICOS DE LAS PARTES:

#### 6.1 COSUDE

COSUDE se compromete, sobre la base de los POA aprobados por el comité directivo a lo siguiente:

- a. Designar un/a representante de su Oficina de Cooperación Suiza en Lima para conformar el comité directivo.
- b. Responsabilizarse de la ejecución y administración del aporte suizo al PROGRAMA.
- c. Poner a disposición del PROGRAMA, el personal, los equipos e infraestructura según lo indicado en el plan operativo de fase (POF).

#### 6.2 CONTRAPARTE

La PCM se compromete, sobre la base de los POA que apruebe el comité directivo, a lo siguiente:

- a. Designar un/a representante ante el comité directivo.
- b. Elaborar los informes relacionados con la ejecución de sus aportes para su aprobación por el comité directivo.
- c. Colaborar con el PROGRAMA en las actividades que fomenten el desarrollo de habilidades de gestión, poniendo a disposición profesionales y técnicos experimentados.
- d. Apoyar la generación de alianzas en torno a los temas de prioridad del PROGRAMA.



## ARTICULO SEPTIMO

#### 7.1 BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE COSUDE

En caso de existir la necesidad de adquirir en el exterior material y equipos, entre los que se incluyen vehículos para el PROGRAMA, la importación se realizará a través de la Embajada Suiza en el Perú.

Para estos casos, el gobierno del Perú se compromete a dar cumplimiento a lo establecido en el artículo octavo del Acuerdo Marco suscrito entre los gobiernos del Perú y Suiza el 9 de setiembre de 1964, que hace referencia a la exoneración de derechos aduaneros, impuestos y otras cargas que graven a la importación.

Los bienes adquiridos con fondos de COSUDE, así como los bienes de propiedad intelectual, serán de propiedad de COSUDE y deberán ser inventariados por la Dirección del PROGRAMA y utilizados exclusivamente para el propósito y las finalidades fijadas en este acuerdo subsidiario. Al término del PROGRAMA, COSUDE decidirá sobre el destino de los bienes y vehículos, conforme a lo previsto en la legislación peruana.

#### 7.2 BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE LAS PARTES

Los bienes de propiedad intelectual generados con los fondos de las partes, serán de propiedad común. Asimismo, deberán ser inventariados por el PROGRAMA y se utilizarán exclusivamente para el propósito y las finalidades estipuladas en este acuerdo.

Al término del PROGRAMA, las partes decidirán sobre la liquidación y eventual transferencia de los bienes comunes. Los activos que aporte eventualmente la PCM fuera de lo previsto, se mantendrán en propiedad de la PCM y se regirán por la legislación nacional sobre disposición del patrimonio del Estado.

## ARTICULO OCTAVO

### DE LA REPRESENTACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

COSUDE asume la representación legal del PROGRAMA ante el gobierno peruano.

En su manejo interno el PROGRAMA contará con la siguiente estructura:

- Comité directivo
- Dirección nacional, con sede en Cusco
- Coordinación local en Cusco - Apurímac
- Coordinación local en Cajamarca
- Socios y aliados

## ARTICULO NOVENO

### DEL COMITÉ DIRECTIVO

El comité directivo es la instancia superior de gestión del PROGRAMA. Estará conformado por dos miembros natos - COSUDE y la PCM. El comité directivo se reunirá en sesión una vez al año y en forma extraordinaria, a solicitud de las partes o del/de la director/a del PROGRAMA. Las decisiones serán tomadas por consenso.

La presidencia del comité directivo será rotativa y estará a cargo de los miembros natos. Su composición será la siguiente:

- 1 representante de la Secretaría de Descentralización de la PCM, con voz y voto.
- 1 representante de la APCI, con voz y voto.
- 1 representante de la Red de Municipalidades Rurales del Perú, con voz y voto.
- 1 representante de los gobiernos regionales, con voz y voto.
- 1 representante de las organizaciones de la sociedad civil, con voz y voto.
- 1 representante de COSUDE, con voz y voto.
- 1 representante de INTERCOOPERATION, con voz pero sin voto.
- El/la Directora(a) del PROGRAMA, quien fungirá de secretario/a, con voz pero sin voto.

Las facultades y el procedimiento para la toma de decisiones, serán aprobadas en el reglamento respectivo. Son atribuciones y deberes principales del comité directivo:

- a. Aprobar y/o modificar su estatuto y el reglamento del mismo.
- b. Participar en la elaboración y aprobar las políticas y estrategias generales del PROGRAMA.
- c. Aprobar los POA de acuerdo con el POF.
- d. Dar recomendaciones y aprobar el informe anual del PROGRAMA.
- e. Participar en las evaluaciones del PROGRAMA.
- f. Ser un espacio de intercambio de ideas, reflexión y análisis del proceso de descentralización.
- g. Propiciar y supervisar el cumplimiento del acuerdo.

## ARTICULO DECIMO

### DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

La dirección está a cargo de un/a director/a del PROGRAMA contratado/a por INTERCOOPERATION mediante concurso.

El director/a del PROGRAMA, por delegación de INTERCOOPERATION y conforme a sus normas internas, asume la representación del PROGRAMA, contando para ello con las siguientes facultades:

- a. Dirigir el PROGRAMA en coordinación con las instituciones públicas y privadas vinculadas a la ejecución del acuerdo.
- b. Seleccionar al personal del PROGRAMA, de acuerdo a las normas de INTERCOOPERATION.
- c. Administrar los fondos de COSUDE con base a las normas de INTERCOOPERATION.
- d. Presentar, para su aprobación por el comité directivo, los POA y los informes técnicos y financieros semestrales relacionados con los aportes de COSUDE.
- e. Asegurar el monitoreo del entorno y del proceso de gestión del PROGRAMA, y de ser necesario proponer al comité directivo cambios de estrategia.

### **ARTICULO DECIMO PRIMERO**

#### **DE LOS PRIVILEGIOS**

El gobierno peruano se compromete a conceder los privilegios legales acordados a los expertos de los organismos de cooperación técnica internacional, para el personal extranjero que haya sido aceptado por el Gobierno de la República del Perú para asesorar el PROGRAMA objeto de este acuerdo, durante el tiempo de su permanencia en el país, conforme a lo estipulado en el acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 9 de setiembre de 1964 entre el Consejero Federal suizo y el Gobierno de la República del Perú.

### **ARTICULO DECIMO SEGUNDO**

#### **DE LAS INSTANCIAS DE CONTROL**

El control financiero y contable se regirá por las normas internas de COSUDE. En todos los niveles de contratación se respetará los principios de transparencia y acceso competitivo a los recursos con base en sus respectivos términos de referencia. COSUDE se reserva el derecho de realizar auditorías del manejo financiero de sus contribuciones y de verificar el cumplimiento de los aportes de la contraparte.

Asimismo, en cualquier momento del desarrollo del PROGRAMA, podrá efectuar verificaciones a los inventarios de equipos y materiales del PROGRAMA.

### **ARTICULO DECIMO TERCERO**

#### **DEL DERECHO DE SUPERVISION**

Las partes contratantes se reservan el derecho de visitar en cualquier momento las zonas de trabajo del PROGRAMA y evaluar sus actividades.

### **ARTICULO DECIMO CUARTO**

#### **EVALUACION EXTERNA**

Antes de finalizar la fase materia del presente Acuerdo, COSUDE y la PCM fijarán conjuntamente la fecha apropiada y los términos de referencia para una evaluación externa. Los gastos de la evaluación están incluidos en el aporte de COSUDE.



## ARTICULO DECIMO QUINTO

### CLAUSULA ANTICORRUPCION

Las partes contratantes comparten un interés común de lucha contra la corrupción, que atente contra la buena gestión de los asuntos públicos o la utilización apropiada de los recursos destinados al desarrollo, y comprometa una competencia transparente y abierta sobre la base de los precios y la calidad.

Estas declaran, en consecuencia, aunar sus esfuerzos para luchar contra la corrupción y declaran que ninguna oferta, ninguna donación o pago alguno, ninguna remuneración o ventaja de cualquier índole, que constituya un acto ilícito o una práctica de corrupción, ha sido o será acordada con persona alguna, directa o indirectamente, con vista o en contrapartida a la atribución o ejecución del presente acuerdo. Todo acto de esta naturaleza constituirá un motivo suficiente para justificar la terminación del presente acuerdo o para tomar toda medida correctiva necesaria y que será impuesta según la ley aplicable.

## ARTICULO DECIMO SEXTO

### DE LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier duda o controversia que pudiera surgir de la interpretación o aplicación del presente acuerdo, deberá ser resuelta mediante negociación de las partes por la vía diplomática, para encontrar una solución, o utilizando otro medio que sea aceptado por los gobiernos respectivos.

## ARTICULO DECIMO SEPTIMO

### DE LA MODIFICACION DEL ACUERDO

Cualquier modificación se hará por mutuo consentimiento de las partes, mediante la vía diplomática, las cuales deberán ser congruentes con los objetivos del acuerdo y se entenderán incorporados al mismo.

## ARTICULO DECIMO OCTAVO

### DURACIÓN DEL ACUERDO

La duración del PROGRAMA se estipula del **1 de octubre de 2008 al 31 de diciembre de 2011** y entrará en vigor en la fecha de recepción de la última notificación escrita en la que una de las partes comunique por escrito a la otra, el cumplimiento de los procedimientos exigidos por sus respectivos ordenamientos jurídicos internos para su entrada en vigor.

El término de la vigencia del acuerdo, no afectará el cumplimiento posterior de las obligaciones de las partes respecto a contratos no concluidos bajo el ámbito del presente acuerdo, salvo los casos en que las partes acuerden lo contrario.

## ARTICULO DECIMO NOVENO

### DE LA DENUNCIA DEL ACUERDO

Si una de las partes contratantes considera que los objetivos de este acuerdo ya no pueden ser alcanzados o que la otra parte contratante no cumple una de las obligaciones estipuladas en el mismo, podrá denunciar el acuerdo mediante notificación escrita a la otra, por vía diplomática. La denuncia surtirá efectos a los noventa (90) días de la fecha de su recepción,



y no afectará el cumplimiento posterior de las obligaciones de las partes respecto a contratos no concluidos, bajo el ámbito del presente acuerdo, salvo los casos en que las partes convengan lo contrario.

Hecho en la ciudad de Lima, el 3 de agosto de 2009, en dos originales, siendo ambos igualmente auténticos y válidos y solo en lengua castellana.

POR LA REPUBLICA DEL PERU



A handwritten signature in blue ink, reading 'Carlos Pando Sánchez'.

Carlos Pando Sánchez  
Director Ejecutivo de la APCI

POR SUIZA

A handwritten signature in black ink, reading 'Line Marie León-Pernet'.

Line Marie León-Pernet  
Encargada de Negocios a.i. de Suiza

Anexo: Plan operativo de fase (POF).



**PROGRAMA DE APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN EN  
ESPACIOS RURALES - APODER**

**PLAN DE FASE III**

**2008 - 2011**

**CONSOLIDACION**

**FEBRERO 2009**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE



**PERÚ**

Presidencia  
del Consejo de Ministros

## ÍNDICE

	Pág.
ABREVIATURAS .....	03
RESUMEN EJECUTIVO .....	04
1. MARCO GENERAL .....	06
1.1 El proceso de descentralización en el Perú.....	06
1.2 Análisis del contexto y los escenarios para APODER. ....	10
1.3 El nuevo escenario institucional.....	13
1.4 Lecciones aprendidas y Conclusiones de la Evaluación de la Fase II.....	14
1.5 Principios estratégicos .....	16
2. LAS HIPOTESIS DEL PROGRAMA.....	18
3. FINALIDAD, OBJETIVO Y RESULTADOS.....	20
4. LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA .....	22
5. ESTRATEGIAS OPERATIVAS POR RESULTADOS .....	23
6. SOCIOS Y ALIADOS: CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	25
7. GRUPOS DESTINATARIOS Y MODALIDADES DE INTERVENCION.....	26
8. COBERTURA GEOGRAFICA.....	27
9. ESTRATEGIA DE SALIDA DEL PROGRAMA .....	28
10. ORGANIZACION Y GESTION DEL PROGRAMA .....	29
10.1 Organización del Programa. ....	29
10.2 Comité Directivo: Órgano de Decisión Estratégica.....	29
10.3 Comité de Gestión: Orientación y Supervisión Operativa del Programa. ....	29
10.4 Unidad de Coordinación: Gestión Operativa del Programa .....	30
11. MONITOREO Y EVALUACION.....	31
12. PRESUPUESTO .....	32
ANEXOS .....	34
Anexo 1: Marco Lógico.....	35
Anexo 2: Organigrama .....	38
Anexo 3: Presupuesto .....	39
Anexo 4: Aportes de Contrapartes .....	42
Anexo 5: Activo fijo .....	43
Anexo 6: Estrategias de salida del Programa.....	44

**ABREVIATURAS**

AMCEC	Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas - Cajamarca
AMCLA	Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas - Cusco
AMMA	Asociación de Municipalidades del Marañón Andino - Cajamarca
AMRUVACH	Asociación de Municipalidades Rurales del Valle de los Chankas - Apurímac
ANGR	Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales
APMA	Asociación Provincial de Municipalidades de Abancay - Apurímac
APOMIPE	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa - COSUDE
CADEP	Centro Andino de Educación y Promoción "José María Arguedas" - Cusco
CL	Coordinación Local de APODER (en Cajamarca o Cusco-Apurímac)
CCL	Consejo de Coordinación Local
CCR	Consejo de Coordinación Regional
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
FONCOMUN	Fondo de Compensación Municipal
GL	Gobierno Local
GR	Gobierno Regional
LOM	Ley Orgánica de Municipalidades
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDD	Plan Distrital de Desarrollo
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PEL	Promoción Económica Local
PP	Presupuesto Participativo
PRODES	Programa Pro Descentralización (USAID)
RCR	Red de Comunicadores Rurales - Cusco
REMUR Cusco	Red de Municipalidades Rurales del Cusco
REMURPE	Red de Municipalidades Rurales del Perú
SD	Secretaría de Descentralización
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SEACE	Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública

## RESUMEN EJECUTIVO

El Perú se encuentra en el sexto año del proceso de descentralización, con una compleja y gradual transferencia de competencias, pero con niveles de continuidad aceptables. En el periodo gubernamental anterior (2001 - 2006) hubo etapas de empuje al proceso y otras de relativo estancamiento. Al final del mandato del Presidente Alejandro Toledo, la descentralización disminuyó su impulso y consenso.

En los dos primeros años del nuevo gobierno las principales líneas del proceso de descentralización se han mantenido y se tomó la decisión de acortar el plazo previsto para la transferencia de funciones y programas del 2010 al 2007. Sin embargo, algunas debilidades no se han logrado superar: i) El plan de desarrollo de capacidades para funcionarios públicos en función a las nuevas competencias, está concluyendo su fase de diseño, pero aún no se logró iniciar con la implementación; ii) la transferencia de competencias en funciones en donde no se ha resuelto las condiciones de operación regional o local; iii) el aumento de transferencias a los gobiernos regionales y locales sin un correlato de descentralización fiscal (responsabilidad en recaudación, fuentes claras de financiamiento, etc.); y iv) Falta de consenso y voluntad para encaminar la reglamentación de varias leyes fundamentales como la de la carrera pública y la ley del Poder Ejecutivo.

El Programa tuvo una fase inicial denominada de **ORIENTACIÓN** entre el 2003 y 2004, orientada básicamente a un reconocimiento de los avances del proceso de descentralización en el campo, diálogo con actores e identificación de puntos críticos del proceso, particularmente en zonas rurales. Desde Junio del 2004 a setiembre 2008, se ejecutó la fase de **IMPLEMENTACIÓN**, en la cual centró su accionar en el apoyo a experiencias de gestión local innovadoras, cuyas lecciones sirvan para alimentar la discusión y profundización del proceso de descentralización. Una mayoría de los 56 municipios con los que se trabajó han avanzado en ese sentido y la red de municipalidades rurales del Perú, ha fortalecido su rol de representación para negociar reformas con el gobierno nacional. En promoción económica se avanzó fortaleciendo 9 municipios piloto que hoy cuentan con políticas en el tema y tienen agendas público-privado en implementación. Las debilidades del Programa estuvieron por el lado de la articulación de las políticas locales con las regionales, de los procesos de incidencia entre el nivel local y regional. Otro indicador que queda en agenda, es mejorar la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones a nivel local y regional.

En función a los aprendizajes acumulados y el nuevo contexto político, económico e institucional, el Programa en esta tercera fase, definida como de **CONSOLIDACION** y cierre del proyecto, tiene como finalidad **"Contribuir al desarrollo inclusivo y equitativo del país"**, siendo su objetivo general (propósito) para los próximos tres años y tres meses (octubre 2008 - diciembre 2011), **"Fortalecer el proceso de descentralización del país, con énfasis en los espacios rurales, apoyando en el diseño e implementación de políticas públicas articuladas entre los tres niveles de gobierno"**.

Se ha planteado tres resultados articulados entre ellos. El primero orientado a consolidar la capacidad de gestión eficiente, transparente y concertada de los gobiernos regionales y locales; el segundo, orientado a promover y desarrollar

capacidades de los gobiernos locales y regionales para el diseño e implementación de políticas de promoción del Desarrollo Económico Local articuladas horizontal y verticalmente entre gobiernos regionales y locales, en concertación con los actores económicos del territorio; y el tercero, orientado a desarrollar y fortalecer espacios y mecanismos de articulación entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

Se prevé trabajar con al menos 70 gobiernos locales y 3 gobiernos regionales de manera focalizada y unos 200 gobiernos locales de manera extendida. El presupuesto previsto para la fase es de 4'320,239 de francos suizos.

El presupuesto total para los 39 meses, de parte de la COSUDE, será de 4'320,239 de Francos Suizos, equivalentes a S/. 10'683,369. Se proyecta una contrapartida de socios y aliados de 948,188 de Francos Suizos equivalentes a S/. 2'275,651.

El Programa será ejecutado por la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional (INTERCOOPERATION). Tendrá un Comité Directivo para la toma de decisiones en cuestiones estratégicas. Para la gestión del Programa, se contará con un equipo de programa encabezado por una Dirección Nacional y dos coordinaciones locales, una en Cusco y otra en Cajamarca. El Comité de Gestión estará conformado por el Oficial de Programa de Intercooperation, la Directora del Programa y el Oficial de Programa de COSUDE y estará orientado a apoyar la operativización de la estrategia general, siendo un espacio de análisis, reflexión y apoyo a la Dirección Nacional.

## 1. MARCO GENERAL

### 1.1. El proceso de descentralización en el Perú

Desde el año 2001, luego de siete intentos a lo largo de la historia del Perú, se iniciaron reformas orientadas a superar el centralismo político, económico y administrativo que ha caracterizado toda la época republicana y que ha configurado un país con múltiples desequilibrios, inequidades y exclusiones.

Actualmente, el proceso de descentralización<sup>1</sup> se ha convertido en la reforma institucional más importante del país, habiéndose logrado un importante avance con la elección e instalación de autoridades regionales democráticas elegidas a partir de enero del 2003. La política de descentralización del actual gobierno apunta a consolidar el proceso a través de dos vías complementarias: (a) el aumento de recursos en las transferencias a los gobiernos regionales y locales, principalmente para inversión y ii) la transferencia de las competencias y capacidades del nivel nacional a los gobiernos regionales y locales.

Es importante advertir que el Perú cuenta con una experiencia municipalista de más de 26 años (con elecciones ininterrumpidas) que, a pesar de sus debilidades<sup>2</sup>, ha podido desarrollar experiencias de gestión del desarrollo local innovadoras. Estas experiencias son muy importantes porque están relacionadas a la utilización de la planificación estratégica, a la promoción de la participación ciudadana, el uso de mecanismos de concertación efectivos y un ejercicio público con mayor transparencia y más mecanismos de rendición de cuentas. Todo esto demuestra que desde los gobiernos locales es posible enriquecer la democracia y aportar al desarrollo.

Por otro lado, el país está en el quinto año del proceso de descentralización, con una compleja y gradual transferencia de competencias, pero con niveles de continuidad aceptables. En el gobierno anterior hubo etapas de empuje al proceso y otras de estancamiento. Al final del mandato del presidente, Alejandro Toledo, la descentralización perdió impulso y consenso.

En el primer año del nuevo gobierno, las principales líneas del proceso de descentralización se han mantenido. Sin embargo, algunas debilidades del proceso no se han logrado superar: (i) la ausencia de un plan de desarrollo de capacidades para funcionarios públicos en función a las nuevas competencias; (ii) la transferencia de competencias en funciones en donde no se ha resuelto las condiciones de operación regional o local; (iii) el aumento de transferencias a los gobiernos regionales y locales sin un correlato de descentralización fiscal (responsabilidad en recaudación, fuentes claras de financiamiento, etc.); y (iv) la falta de consenso y voluntad para encaminar la aprobación de varias leyes fundamentales como la ley de la carrera pública y la ley del poder ejecutivo.

Un indicador importante al que el Programa hizo seguimiento en su Fase II es la transferencia fiscal hacia los gobiernos locales y regionales. En los últimos cuatro años,

<sup>1</sup> Se inició con la reforma constitucional del capítulo relacionado a la descentralización. Dentro de las 31 políticas de Estado consensuadas en el Acuerdo Nacional (año 2002) figura la descentralización como tema prioritario, lo que estaría indicando que este proceso tiene un amplio nivel de consenso.

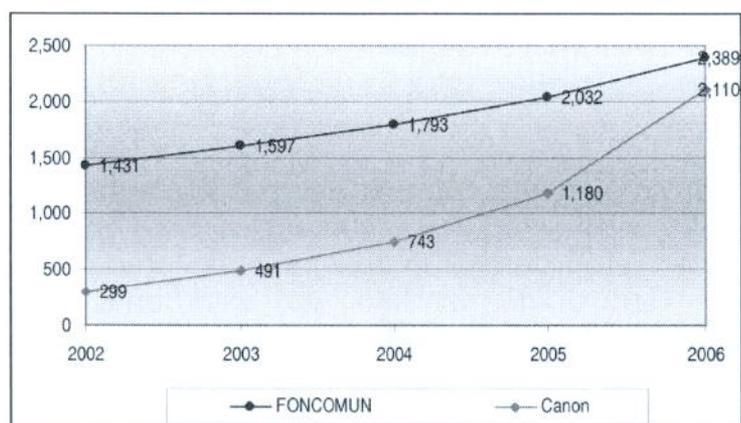
<sup>2</sup> Las municipalidades tienen debilidades en el campo de la gestión integral del desarrollo, muchas limitaciones presupuestales, una tendencia a configurar estilos verticales de gobierno e intromisión en sus competencias por parte del nivel central.

se ha registrado un incremento sostenido de las dos principales fuentes de transferencias: FONCOMUN Y CANON. En relación al FONCOMUN; las transferencias han pasado de 1,431 millones de nuevos soles en el 2002, a 2,389 millones en el 2006. Por su parte, en relación al CANON, las transferencias han crecido aún en mayor proporción, pasando de 299 millones de nuevos soles, a 2,110 millones.

Uno de los problemas de estas transferencias es la inestabilidad e incertidumbre de su asignación. EL FONCOMUN depende fuertemente de la evolución de la recaudación nacional del IGV, mientras que los recursos provenientes del CANON dependen de las cotizaciones internacionales y del margen de ganancias de las empresas que explotan recursos naturales. Además, el MEF realiza las transferencias del CANON con retrasos significativos y no informa a los gobiernos regionales y locales oportunamente, respecto de las variaciones en la recaudación. Todo ello, dificulta de forma significativa el planeamiento de la inversión en los niveles descentralizados.

En algunas regiones, es posible que los ingresos provenientes del CANON muestren una tendencia decreciente, producto principalmente del retraso o paralización de operaciones de exploración y explotación en algunas operaciones mineras por causas relacionadas a conflictos sociales o dificultades para obtener las licencias ambientales y “sociales”.

**Gráfico N° 1:** Evolución de las Transferencias por Concepto de FONCOMUN y CANON hacia los Gobiernos Locales

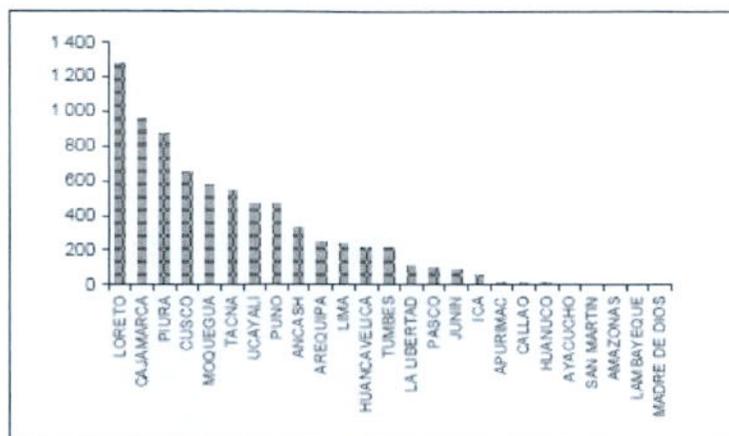


Fuente: CND/MEF. Sistema de M&E APODER

El aumento de las transferencias correspondientes al CANON y su fórmula de distribución de los recursos está acentuando la inequidad en la asignación de los recursos entre regiones y entre municipios, dado que sólo son beneficiarios del CANON aquellos territorios en donde están localizados los recursos explotados. Es así como, sólo cinco regiones (Loreto, Cajamarca, Piura, Cusco y Moquegua) concentran el 60% de los recursos transferidos, mientras que las regiones más pobres del país como Ayacucho o Apurímac reciben cantidades ínfimas e incluso nada como consecuencia de la inexistencia de actividades de explotación de recursos naturales en sus regiones<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Kapsoli, Javier. Mendoza, Waldo. Rabanal, Jean Paul. La Política Fiscal Actual y los Retos para la Gestión 2006-2011. Lima, 2006

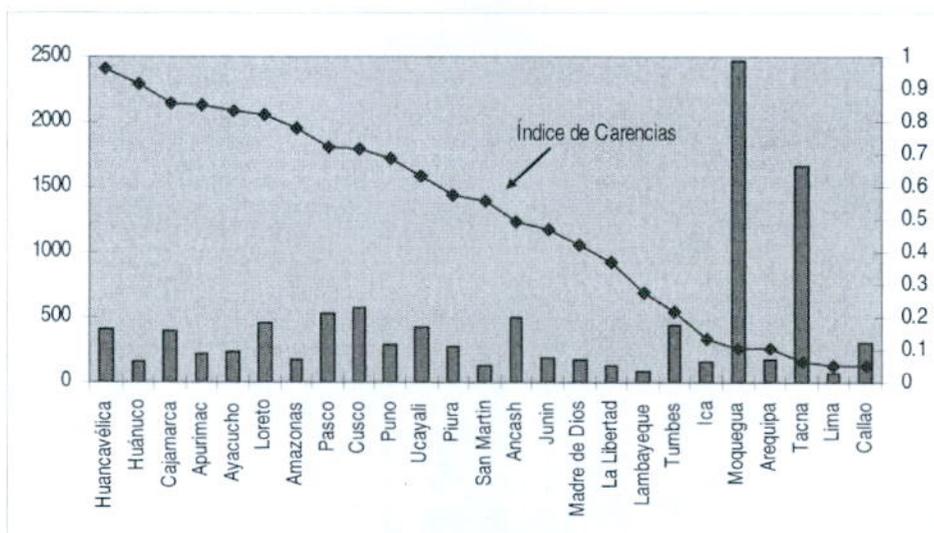
**Gráfico N° 2: Transferencias de Canon 2000-2006**  
(en millones de nuevos soles)



Fuente: MEF. Kapsoli, Javier. Mendoza, Waldo. Rabanal, Jean Paul. (2006)

La profundización de la descentralización demandará del Estado un esfuerzo mayor por ordenar las finanzas públicas. La descentralización fiscal tiene dos lados: la de los ingresos y la de los gastos. Como se señaló líneas arriba, el incremento de las transferencias por CANON que se concentra en algunas regiones y municipios, se está convirtiendo en fuente de inequidades y de conflictos sociales. Como se puede ver en el siguiente gráfico, mientras Huancavelica, es la región con mayor grado de carencias, el Estado no tiene una política diferenciada para cerrar esa brecha, pues el presupuesto de dicha región no es mayor que los de las demás regiones.

**Gráfico N° 3: Inversión per Capita por Departamento versus Índice de Carencias**  
(2006)



Fuentes: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. FONCODES. Nuevo Mapa de Pobreza 2006. Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia.

Otro ángulo de la disparidad en la asignación de recursos de inversión pública se puede apreciar al comparar la inversión anual por habitantes en diferentes distritos ubicados en los mismos quintiles de pobreza. Por ejemplo, en el quintil más pobre, el distrito de Omia (Amazonas) recibió solamente 78 soles de inversión pública per cápita en el 2006. En contraste, el distrito de San Marcos (Ancash) recibió el mismo año 3,971 soles por habitantes.

**Cuadro N° 1: Inversión per Capita y Niveles de Pobreza a Nivel Nacional<sup>4</sup>**  
(por Distritos y Quintiles en el 2006)

	Distritos	Mínimo	Máximo	Promedio
Quintil 1	811	78.75	3,971.84	397.17
Quintil 2	689	57.04	6,821.65	500.86
Quintil 3	229	51.69	22,593.00	661.69
Quintil 4	55	48.24	3,852.65	403.84
Quintil 5	48	15.36	16,440.48	570.06

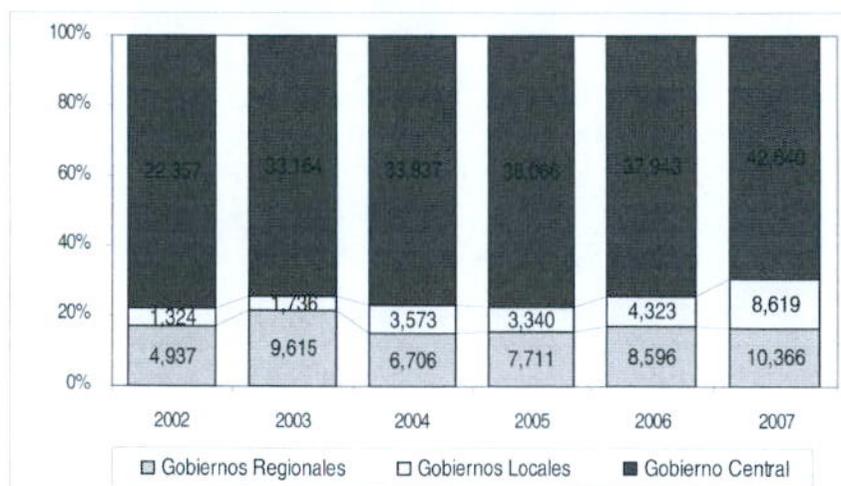
Fuente: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. FONCODES, Nuevo Mapa de Pobreza 2006. Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia.

En cuanto a la asignación de recursos entre niveles de gobierno se ha producido un importante aumento de los recursos asignados a los gobiernos locales entre el 2002 y el 2007. En el año 2002, los presupuestos de apertura de las municipalidades representaban sólo el 3.7% del presupuesto público, mientras que en el año 2007, los gobiernos locales cuentan con una participación equivalente al 14% del total del presupuesto público.

Los presupuestos de apertura de los gobiernos regionales han tenido incrementos absolutos muy importantes entre el 2002 y el 2007. A pesar de ello, el crecimiento relativo ha sido negativo. La participación del presupuesto de las instancias regionales en el total del presupuesto público se redujo de 17.3% a 16.8%. A pesar del crecimiento del presupuesto de los gobiernos regionales y locales, la participación del Gobierno Nacional en el presupuesto público sigue siendo mayoritaria y cercana al 70%.

Todo esto es muy importante pues es previsible que, la descentralización de ingresos (creación de impuestos regionales y otros mecanismos), avance a una velocidad mucho menor que la descentralización del gasto. Por ello, para mejorar la asignación de los recursos públicas a las actividades y funciones descentralizadas, se requerirá realizar costeos de las principales funciones transferidas a los niveles descentralizados y con ello redefinir total o parcialmente la política de asignación de recursos entre los diferentes niveles de gobierno.

**Gráfico N° 4: Transferencias Presupuestales**



Fuente: Congreso de la República / MEF, Sistema de M&E APODER

<sup>4</sup> El primer quintil se llamará "Más pobre", el segundo quintil "Quintil 2", el tercer quintil "Quintil 3", el cuarto quintil "Quintil 4" y el quintil 5 "Menos pobre"

En lo que respecta al marco normativo, durante el periodo 2001-2006, el Gobierno Nacional y el Congreso, dictaron importantes que han viabilizado la descentralización, tales como: Ley de bases de la descentralización, la Ley Orgánica de Municipalidades<sup>5</sup>, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, la Ley Marco del Presupuesto Participativo<sup>6</sup>, la Ley de Descentralización Fiscal<sup>7</sup>, la ley de promoción de inversión descentralizada, la Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, La Ley de Mancomunidades, etc.<sup>8</sup> Entre las debilidades del proceso, cabe destacar que el Consejo Nacional de Descentralización (CND), desactivado a principios del 2007, no logró articular un plan nacional de capacidades y tampoco pudo concertar una agenda con los representantes de los tres niveles de gobierno. Otro problema relacionado a la descentralización fiscal por el lado de los ingresos es que estuvo muy relacionada a las condiciones e incentivos para la fusión de departamentos para constituir regiones. Por ello, como el referéndum fue adverso a la integración regional, no se han registrado mayores avances en este tema.

## 1.2. Análisis del contexto y los escenarios para la fase III de APODER

### Clima Social

Las demandas sociales se están incrementando, principalmente en el interior del país, y responden a diversos factores: reclamos por obras con retraso, conflictos ambientales relacionados a la actividad minera, resistencias a las propuestas de cambio en el sector educación, reivindicaciones que implican pedidos de incremento de recursos, reacciones ante eliminación de las exoneraciones tributarias, entre otros.

Todos estos procesos se desarrollan en el contexto del descontento ciudadano frente a la inequidad en la distribución de la riqueza. Debe destacarse que las demandas sociales se han manifestado en protestas que, en algunos casos, han generado reacciones violentas que no han podido ser resueltas, a través de mecanismos de diálogo y negociación. Frente a esta situación, el gobierno ha respondido con un endurecimiento de las penas relacionadas a las acciones de protesta que incluyen tomas de carreteras o ataques a locales públicos.

En este contexto crecientemente conflictivo, el gobierno nacional ha propuesto la creación de un Pacto Social. El pacto social es un foro orientado a concertar entre el Estado, los trabajadores y el sector empresarial, políticas que permitan una mejor redistribución de la riqueza.

En los próximos años se prevé que las demandas y conflictos por temas medio ambientales se incrementarán; en ese sentido, la Defensoría del Pueblo ha llamado la atención sobre la necesidad de que exista una autoridad autónoma ambiental y los gobiernos regionales están poniendo el tema en sus agendas, pero la estructura de los gobiernos regionales es aún disfuncional.

<sup>5</sup> Ley N° 27972 (2003).

<sup>6</sup> Ley N° 28056 (2003)

<sup>7</sup> Decreto Legislativo N° 955 (2004)

<sup>8</sup> Ley N° 28237 (2004)

## Proceso de descentralización y Reforma del Estado

Los avances del proceso de descentralización giran en torno las crecientes transferencias de recursos, los importantes anuncios de transferencias de activos y empresas públicos y la decisión de completar la transferencia de competencias en este periodo de gobierno.

Es previsible que las transferencias de competencias se realicen, pero no se resolverán las limitaciones en la asignación de recursos para el cumplimiento de las funciones, principalmente en los gastos de funcionamiento. Este tema es crítico pues el principal déficit de recursos está vinculado al gasto de operación en sectores como salud, educación y seguridad ciudadana.

El gobierno ha priorizado la Reforma del Estado en tres líneas:

- o **Sistemas Públicos:** Se han dado pasos en la reforma de procedimientos y requisitos contemplados en los sistemas de inversión pública (SNIP) y en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), anteriormente el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE). Asimismo existe la posibilidad de que se inicie la implementación de convenios de gestión y presupuesto por resultados y se institucionalizará el presupuesto participativo en los niveles regional y local.

Sin embargo, existen limitaciones y restricciones relacionadas al proceso presupuestal que dificultarán la ampliación de las capacidades de gestión pública. Las inadecuadas escalas remunerativas y la ausencia de mecanismos de selección y retención de profesionales seguirán siendo un problema de fondo que afectará la eficiencia del Estado. Por todo ello, en los próximos años, el presupuesto público en los tres niveles de gobierno crecerá más rápido que la capacidad de ejecución.

- o **Estructura:** Se espera que se concluya con el proceso de transferencias sectoriales y las fusiones de programas sociales. Sin embargo, debe destacarse la ausencia de un coherente plan de desarrollo de capacidades, la falta de consenso para una Ley de la Carrera Pública, el déficit de una matriz de competencias por niveles de gobiernos, así como el poco interés por la aprobación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Se ha iniciado la fusión de los programas sociales, pero no se ha definido cuáles de los programas fusionados, por su impacto local, deberían descentralizarse.
- o **Simplificación de trámites:** Se ha avanzado con la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y la Ley del Silencio Administrativo Positivo. Ambas normas tienen que ver con establecer estándares de eficiencia a los gobiernos locales y recortar los plazos de respuesta pública. Su implementación demandará recursos y tiempos. Sin embargo, todavía no existe un diagnóstico preciso del personal requerido para que la respuesta institucional opere adecuadamente dentro los plazos esperados.

## Relación Estado - Sociedad civil

En líneas generales, el gobierno nacional desde el inicio de la actual gestión, ha apostado por resolver conflictos con interlocución directa de sus más altas

autoridades. Esta postura, que puede ser efectiva en el corto plazo, tiene la debilidad de que no permite que se agoten las instancias previas, no aporta a la división de poderes y no promueve la toma de decisiones en otros niveles de gobierno. Además, la ausencia de mecanismos de previsión y procesamiento de conflictos, es una debilidad del gobierno.

En el nivel regional y local, existen respuestas muy variadas en relación a los conflictos. Algunas autoridades realizan esfuerzos de mediación y diálogo más allá de sus competencias, pero otras son poco proactivas o se ponen a la cabeza de las demandas contra el gobierno central.

Se espera que la asignación de recursos, y el traslado de competencias a los gobiernos regionales y locales afecten positivamente la relación Sociedad Civil - Estado, con impactos favorables en la gobernabilidad, pues plantea una posibilidad de acceso de los más pobres a decisiones sobre la asignación de recursos en el futuro.

### **Rol y capacidades de la sociedad civil**

En el marco del proceso de descentralización, la participación de las organizaciones sociales y de los grupos de ciudadanos y ciudadanas presenta aún muchas limitaciones.

En líneas generales, las organizaciones sociales no han superado debilidades causadas por la violencia política y el autoritarismo de la década de los 90. En los últimos años, han surgido nuevos liderazgos en organizaciones de productores, mujeres y jóvenes. Los presupuestos participativos han incentivado que los líderes sociales estén más involucrados y mejor informados que en años anteriores.

En cuanto a las organizaciones de segundo nivel, que se articulan a los procesos participativos provinciales y regionales, en muchos casos, están pendientes renovaciones de liderazgos. En otros, el fortalecimiento o incluso la creación de estos espacios organizacionales es un tema pendiente.

Por otra parte, en varias movilizaciones en regiones que no cuentan con recursos públicos o que enfrentan severos problemas de exclusión e inequidad, la protesta social ha incluido preocupantes actos de violencia.

### **Economía y territorio**

El crecimiento sostenido de la economía y la incapacidad del Estado para redistribuir recursos de forma eficaz están acentuando las desigualdades. Las diferencias entre las regiones y ciudades de la costa con potencial manufacturero y agroindustrial y las regiones de selva y sierra, en cuyos espacios predominan economías de autosubsistencia se han ampliado. La inequidad causada por la asignación de los recursos del CANON acentúa la situación de desigualdad entre regiones de la sierra y selva y al interior de las mismas.

### **Gestión Regional**

La segunda generación de autoridades regionales está mejor preparada que la anterior por varios factores: i) la maduración de algunos movimientos regionales; ii) el interés de profesionales con mayor nivel de preparación en participar en política y iii)

un mayor nivel de información de los electores. Entre las consecuencias favorables de este proceso de maduración destacan diversos intentos de reforma institucional, que se espera mejoren la eficiencia de la gestión, incluyan transparencia y participación y contribuyan a la gobernabilidad.

La reciente creación de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) debe permitir una mejor interlocución política con el Gobierno Nacional. Las inadecuadas escalas remunerativas, la ausencia de programas de capacitación para la gestión, la disfuncionalidad de las estructuras orgánicas regionales y la inestabilidad de los mandos medios burocráticos serán temas que seguirán afectando el desempeño de los gobiernos regionales.

### **Gestión Local**

Con el traslado de nuevas competencias a los gobiernos locales y la obligatoriedad de realizar presupuestos participativos, se abrió una alternativa para acercar los procesos de toma de decisiones a las poblaciones más excluidas del país.

La transferencia de los programas sociales hacia las municipalidades debe ser una gran oportunidad para una focalización adecuada y una mejora de la gerencia de los programas. Asimismo, existe la posibilidad de desincentivar prácticas asistencialistas y paternalistas, y promover la rendición de cuentas.

Las nuevas competencias transferidas a los gobiernos locales están demandando, tanto de los gobiernos locales como de las organizaciones de la sociedad civil, procesos de innovación y fortalecimiento institucional, que pasen de gestiones participativas, a **gestiones del desarrollo local** (énfasis en resultados en educación, salud, nutrición, desarrollo económico local, entre otros).

En el mediano plazo, es importante perseverar y aumentar los recursos destinados a desarrollar capacidades en los gobiernos locales. Paralelo a ello, es importante realizar acciones de incidencia para que exista una ley de la carrera pública y los incentivos suficientes para atraer a los gobiernos locales cuadros técnicos competentes.

### **1.3. El nuevo escenario institucional**

La Fase III de APODER se implementará en el marco de un nuevo contexto institucional, fundamentalmente vinculado a la finalización de las acciones de COSUDE en el Perú el año 2011. Este escenario que no estaba presente en agosto 2007, cuando se realizó el diseño de la fase III, nos obliga a hacer ajustes en el marco lógico del Plan de Fase.

Los ajustes se realizaron, fundamentalmente a nivel de los resultados y estrategias, teniendo en cuenta que se trata de una fase de cierre, donde el énfasis se ha puesto en las estrategias orientadas a la sostenibilidad de los procesos impulsados y a la institucionalización de las instancias clave de estos procesos, tales como las asociaciones de municipalidades.

Por otro lado, considerando que en esta fase se definió desde un inicio la incorporación de los Gobiernos Regionales y la ANGR, en condición de nuevos socios del Programa, y teniendo en cuenta que contamos con recursos similares a los de la

fase anterior, se ha optado, por no continuar con la intervención a nivel de organizaciones sociales de base, que se realizaba a través de ONGs aliadas.

#### **1.4. Lecciones Aprendidas y Conclusiones de la Evaluación de la Fase II**

A partir de la Fase de Implementación, APODER ha procesado las siguientes lecciones aprendidas.

##### **Debate y Agenda Pública**

- ◆ Trabajar con un enfoque en función a la demanda de los participantes, tiene la necesidad de leer el contexto político y social y adoptar una posición flexible, para lograr una mayor efectividad.
- ◆ La metodología de planificación de fase y operativa anual, realizada de manera participativa con socios y aliados, construye redes y compromisos, facilita el trabajo y amplían el impacto del Programa.
- ◆ Cuando la incidencia política es realizada por los propios actores con argumentos basados en sus experiencias, tiene mayor poder persuasivo y de negociación.
- ◆ Una estrategia comunicativa a nivel local, facilita la incidencia política de los actores sociales, frente a sus autoridades locales.
- ◆ El trabajo a través de asociaciones de municipalidades requiere de esfuerzos permanentes para negociar líneas de acción y demandas emergentes, pero permite un mayor impacto.

##### **Participación y Control Social/Cogestión**

- ◆ El nivel de gobernabilidad local determina la calidad del presupuesto participativo. También es una condición para trabajar políticas de promoción económica local.
- ◆ La formación de líderes sociales es más efectiva, si los programas toman en cuenta un enfoque intercultural, tanto en el diseño de los contenidos y materiales, como en las estrategias de capacitación.

##### **Promoción Económica Local**

- ◆ Los cursos más especializados, como el Diplomado en Gerencia DEL, son valorados por los actores locales, en la medida que abordan temas nuevos, articulados a su propia realidad.
- ◆ Los gobiernos locales, que promueven la articulación público-privada para el desarrollo de estrategias orientadas al DEL, son los que evidencian mayores avances en el tema.
- ◆ Desarrollar pilotos en los temas en donde no existen muchos aprendizajes, ni experiencias de referencia, es una estrategia adecuada pues permite ir acumulando conocimientos, confirmando y descartando hipótesis.
- ◆ La estrategia de incluir a los agentes económicos privados como actor clave para las acciones de PEL, ha mostrado resultados positivos, es necesario profundizar estos procesos.

##### **Cooperación en la Cooperación**

- ◆ La promoción de la articulación entre programas debe ser una política orientada desde la COSUDE y complementada por los programas.
- ◆ La coordinación debe darse desde los procesos de diseños de los proyectos y planes de trabajo, para minimizar el riesgo de superposición de acciones.
- ◆ Las coordinaciones entre los proyectos de gobernabilidad, que apoyan las agencias de cooperación internacional, potencia el trabajo de cada proyecto, si es que se busca la complementariedad.

### **Principales Conclusiones de la Evaluación de la Fase II**

- ✓ El marco normativo general para el proceso de descentralización, ha sido un factor favorable para el desarrollo del Programa. Sin embargo, la instancia responsable de la conducción del proceso a nivel nacional (CND) no contribuyó en acelerarlo, ni en brindar el soporte técnico a los gobiernos regionales y locales. Asimismo, el trabajo sobre la normativa nacional para la realidad de los municipales rurales es aún insuficiente (falta reglamentación en varios casos).
- ✓ La estrategia que utilizó el Programa, de trabajar a través de asociaciones de municipalidades, fortaleciendo los roles de incidencia política y de prestación de servicios de asistencia técnica a sus afiliados, ha permitido que APODER tenga mayor cobertura e impacto. Se recomienda profundizar el apoyo al asociativismo, en la perspectiva de la institucionalización y sostenibilidad de las asociaciones de municipalidades.
- ✓ La REMURPE, socia del Programa, ha logrado ser reconocida como el principal interlocutor de los municipios rurales ante el Congreso de la República y el Poder Ejecutivo, con capacidad de proponer y negociar reformas favorables a los municipios rurales. Por su parte, las asociaciones territoriales se consolidaron a nivel organizativo y de representación ante diferentes instancias, visibilizando a las municipalidades rurales; sin embargo, su relación con los Gobiernos Regionales es aún débil.
- ✓ Las organizaciones sociales han mejorado su democracia interna y capacidad propositiva y negociadora con su gobierno distrital. Es débil su influencia a nivel de provincias y región, entre otras razones, porque existen muy pocas organizaciones de segundo nivel con cobertura provincial y regional.
- ✓ Aunque es todavía prematuro sacar conclusiones respecto a la relación directa entre mejora de la gobernabilidad local, con disminución de la pobreza, existen evidencias que van mostrando que en aquellos distritos en donde existe buena gobernabilidad, los presupuestos participativos son de mayor calidad, y por consiguiente van resolviendo los problemas de servicios públicos, de manera más equitativa.
- ✓ Los gobiernos locales muestran interés creciente en trabajar el tema de la PEL. El trabajo con los municipios piloto, que apoya el Programa, está evidenciando que si los gobiernos locales hacen el esfuerzo por juntar a los actores económicos y logran establecer acuerdos para resolver los cuellos de botella, de la producción y comercialización de los productos con potencial competitivo del territorio, las economías locales se dinamizan. Se recomienda, pasar de pilotos a propuestas de mancomunidades y mejorar metodologías para medir impacto de desarrollo en los territorios.
- ✓ Diversas instancias y mecanismos de participación ciudadana se están desarrollando en los territorios. De ellos, el presupuesto participativo es el más valorado por la población y es el que más ciudadanos ha movilizad. La calidad

de los presupuestos participativos va de menos a más. Al principio, muchos de ellos, repartieron su presupuesto entre el número de comunidades; ahora, esos municipios, son una minoría.

- ✓ Los gobiernos locales han aprendido a negociar con los actores de su territorio, mostrando mejoras en la metodología de formulación del PP. La participación de las mujeres, en los PP, se ha incrementado (de 24% en el 2004 al 36% en el 2007), sin embargo, la brecha todavía es grande.
- ✓ La institucionalización de las instancias y mecanismos de participación ciudadana, entendida como una práctica social de los actores involucrados, es todavía débil. Estos cambios son políticos, sociales y culturales, por consiguiente, demandan de un mayor tiempo.
- ✓ Aunque no todos los indicadores que usa el Programa para medir sus avances, han logrado las metas previstas, todas ellas muestran tendencias positivas, mostrando los avances en las cuatro líneas de acción.
- ✓ Se recomienda, ampliar la intervención a los gobiernos regionales para consolidar su rol en el proceso de descentralización, en articulación con los gobiernos locales y el gobierno nacional, impulsando entre otros el tema de la descentralización fiscal.

### 1.5. Principios Estratégicos

La buena gobernabilidad es un concepto amplio, que está relacionado con la interacción y el equilibrio de poderes entre el Estado, el sector privado y la sociedad. Para COSUDE en América Latina, la buena gobernabilidad consiste en contribuir con cinco principios en la administración pública: (i) La transparencia y el acceso a información; (ii) la rendición de cuentas; (iii) participación; (iv) inclusión (no-discriminación); y (v) eficiencia. Un Estado fuerte es un Estado que funciona aplicando estos 5 principios.

Los principios de APODER están basados en los valores generales de COSUDE y en principios consensuados con los socios y aliados en los talleres de Planificación de los Planes de Fase.

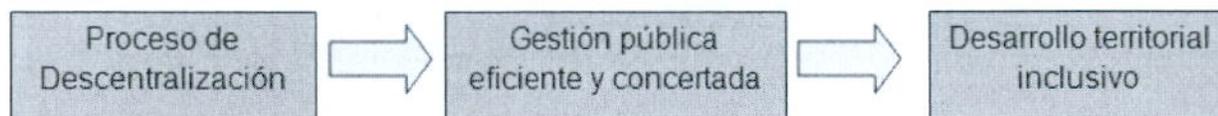
Estos principios estratégicos sirven para orientar las acciones del equipo y de los socios y aliados.

- ◆ **Orientación a la demanda.** Las acciones son planificadas desde y con los socios del Programa. Los recursos sirven para complementar esfuerzos de desarrollo en curso y fortalecer capacidades de organizaciones y líderes locales. En ningún caso se financiará la totalidad de una actividad con recursos del Programa, por el contrario, estos deberán permitir apalancar recursos adicionales que complementen los esfuerzos de los actores del desarrollo local.
- ◆ **Empoderamiento.** El POA responde a la demanda y lógica de los actores locales. Apoya sus iniciativas y fortalece sus capacidades, haciendo que accedan a información, participen, tengan la capacidad de pedir rendición de cuentas y mejoren sus organizaciones y redes, para lograr nuevas relaciones y equilibrio de poder, con la inclusión de los más pobres. En ese sentido, se prioriza aquellas acciones tendientes a fortalecer la participación de los actores en la toma de decisiones concertadas, vinculadas a la gestión local, así como el fortalecimiento de las instancias de vigilancia y cogestión.

- ◆ **Enfoque de género.** Se promueve la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, priorizando aquellas acciones tendientes a facilitar la participación equitativa entre hombres y mujeres en los procesos de decisión política en el sector rural, a través de la toma de conciencia y ejercicio de derechos cívicos y políticos. En muchos casos y espacios implicará hacer énfasis en el trabajo con mujeres, usando criterios, como el de discriminación positiva, para incluirlas en las diversas acciones de desarrollo de capacidades.
- ◆ **Inclusión.** El Programa fomenta la inclusión de los grupos de excluidos en todos los procesos de gestión local, promoviendo su participación activa en la toma de decisiones, haciendo mayor énfasis en la población más pobre (grupos minoritarios para la inversión pública), la población afectada por la violencia, la población joven y los discapacitados.
- ◆ **Legalidad y legitimidad.** El Programa fomentará actividades que respeten el marco legal vigente en el Perú. Estas actividades deben ser propuestas y ejecutadas por los socios que necesariamente deben gozar del reconocimiento y la confianza de los grupos destinatarios del Programa.
- ◆ **Investigación acción.** El análisis y estudio de experiencias posibilitará que los actores locales, puedan aprender de las experiencias propias y ajenas, evitando repetir viejos errores y buscando imitar las buenas prácticas. Las experiencias piloto y demostrativas son el instrumento utilizado para la puesta en práctica de nuevas e innovadoras acciones.
- ◆ **Flexibilidad.** Ante cambios del contexto político, de la coyuntura y de los actores del proceso de descentralización.
- ◆ **Capacidad de innovación.** En base a lecciones aprendidas propias y ajenas y a la creatividad de los actores y del equipo, el Programa estará abierto a la innovación.
- ◆ **Aprendizaje horizontal y gestión del conocimiento.** Se promueve el intercambio de experiencias como método de aprendizaje entre autoridades, líderes y organizaciones, a nivel regional, nacional e internacional. Se alienta la formación de comunidades de práctica reflexiva para la gestión del conocimiento, y mejorar las capacidades en sistematizar experiencias y compartirlas.
- ◆ **Articulación y complementariedad de los niveles.** La idea es trabajar principalmente en el nivel meso, garantizando que los impactos lleguen al nivel micro y las lecciones aprendidas tengan resonancia en el nivel macro; este último, incluye el Congreso de la República, a la PCM y otros sectores del Poder Ejecutivo.

## 2. LAS HIPOTESIS DE TRABAJO DEL PROGRAMA

La apuesta central del Programa APODER es que el proceso de descentralización, en tanto la principal reforma del Estado de la historia republicana del Perú, constituye uno de los principales instrumentos y a la vez oportunidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, generando con ello las condiciones básicas para que los niveles de gobierno sub nacionales –regional y local- cumplan un rol determinante en la inclusión y equidad social, reducción de la pobreza y promoción del desarrollo en sus territorios.



### Hipótesis 1: Descentralización y eficiencia de la gestión pública

Hacer de la descentralización un instrumento para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública a nivel regional y local, implica tanto una gestión pública eficiente, transparente y concertada de los gobiernos regionales y locales así como una adecuada articulación entre niveles de gobierno.

La gestión pública eficiente, transparente y concertada debe permitir una adecuada focalización de políticas y recursos públicos en función a objetivos de desarrollo, con la participación y el compromiso de los actores del territorio. Se combinan dos dimensiones relacionadas: democracia y eficiencia.

La articulación intergubernamental debe permitir delimitar claramente los roles y competencias de cada uno de los niveles de gobierno, así como promover la acción diferenciada y a la vez complementaria entre los mismos, evitando duplicidad y/o superposición de acciones, reduciendo conflictos y sobrecostos, generando sinergias e incrementando los impactos potenciales.

Por ello el programa centra su accionar en la consolidación y ampliación de buenas prácticas de gestión pública en gobiernos locales y regionales y en los procesos de articulación intergubernamental entre éstos y el gobierno nacional. Uno de los temas fundamentales en la distribución de roles entre niveles de gobierno es la descentralización fiscal.



### Hipótesis 2: Eficiencia de la gestión pública y desarrollo territorial inclusivo

La mejora en la calidad de la gestión pública local y regional debe posibilitar una acción gubernamental determinante en los procesos de desarrollo de sus territorios. El desarrollo territorial debe implicar la inclusión y equidad social, la reducción de los niveles de pobreza y la mejora de competitividad económica de los espacios locales y regionales.

Una gestión pública democrática debe enfocarse en la inclusión de los sectores o segmentos poblacionales con mayor vulnerabilidad y menor articulación a la vida económica, política y social de su territorio, como es el caso particular de las mujeres o los jóvenes. La inclusión implica el desarrollo de capacidades y empoderamiento de los sectores excluidos así como la eliminación de barreras de acceso a sus derechos. El producto de la inclusión social es la equidad social.

Una gestión pública eficaz debe también permitir el logro de las metas y objetivos de los planes de desarrollo. En el caso particular de las zonas rurales, el principal problema a enfrentar es el alto índice de pobreza de la población. La pobreza contiene una dimensión de derechos, referida a las condiciones mínimas que debe tener una persona para llevar una vida sana y digna, y otra dimensión de competitividad, referida a la capitalización del potencial intelectual y físico de la población para lograr un mayor posicionamiento en la economía global.

Por ello el programa focaliza su intervención en los roles que deben cumplir los gobiernos regionales y locales en los procesos de inclusión y equidad social, reducción de la pobreza y desarrollo de la competitividad territorial.



El cumplimiento simultáneo y sincronizado de estas hipótesis generará condiciones adecuadas de eficiencia, transparencia, desarrollo económico, inclusión y equidad en las políticas públicas del nivel nacional, regional y nacional, mejorando con ello las condiciones de gobernabilidad y reducción de la pobreza.

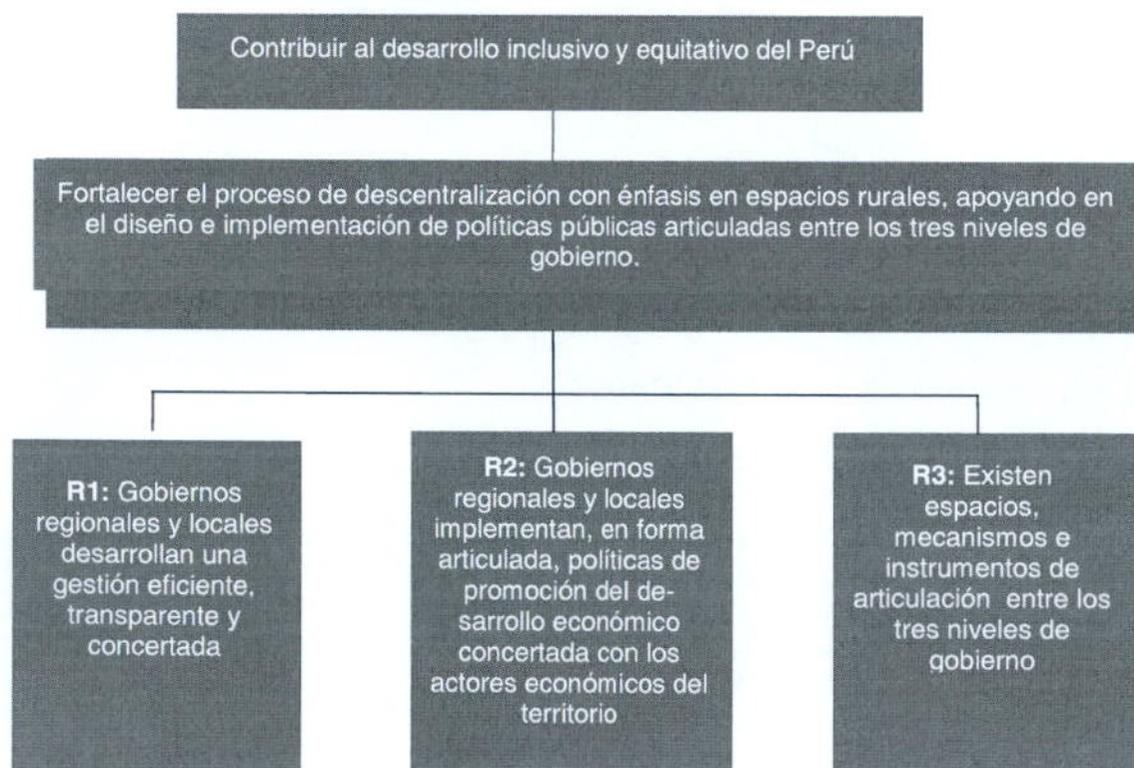
### 3. FINALIDAD, OBJETIVO GENERAL Y RESULTADOS

El Programa APODER tiene establecido como fin último su contribución al proceso de descentralización del país, como una estrategia para lograr un país más inclusivo y con mayores niveles de equidad, que aporte a la reducción de la pobreza. El objetivo general de la Fase III, definida como de **CONSOLIDACIÓN** de la intervención del programa, está orientado a profundizar la descentralización, con énfasis en los espacios rurales, apoyando el diseño e implementación de políticas públicas articuladas entre los tres niveles de gobierno.

Para lograr este propósito, en la presente fase se ha propuesto alcanzar tres resultados, articulados entre ellos. El primer resultado está orientado a desarrollar capacidades de gestión eficiente, transparente y concertada de los gobiernos regionales y locales en los temas de diseño e implementación de políticas vinculadas a reformas institucionales, planificación estratégica, presupuesto participativo, elaboración de proyectos de inversión, rendición de cuentas y monitoreo territorial del desarrollo, entre otros. El segundo resultado se orienta a fortalecer capacidades de

gobiernos locales y regionales para el diseño e implementación de políticas de desarrollo económico territorial, de manera articulada horizontal y vertical entre ambos niveles de gobierno, en concertación con los actores económicos del territorio. Este resultado es central en los espacios de intervención, caracterizados por sus altas tasas de emigración poblacional. De poco sirve mejorar los servicios públicos y la concertación, si es que no va acompañado de generación de oportunidades de empleo y mejoramiento de ingresos. El tercer resultado apunta a desarrollar y fortalecer espacios, mecanismos e instrumentos para la articulación efectiva entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, a fin de que aborden de manera conjunta las grandes tareas aún pendientes en la agenda de la descentralización del país. Este resultado es central para lograr el objetivo general, puesto que existen varias normas que aún no se han dado y que requieren procesos de incidencia y decisión política. Dos de estos temas que serán priorizados en esta fase son la descentralización fiscal, fondos que compensen a los municipios rurales y, el afinamiento de las competencias entre los tres niveles de gobierno. El Programa apoyará a las asociaciones de municipalidades y a la asamblea de gobiernos regionales, para que fortalezcan su capacidad de proponer e incidir. Asimismo promoverá el diálogo político y proporcionará asistencia técnica a instancias del Poder Ejecutivo encargadas del tema, para desarrollar propuestas y consultas en los temas de agenda para profundizar el proceso de reforma del Estado, con énfasis en su componente de descentralización.

**Gráfico 7:** Resumen Marco Lógico



#### 4. LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa APODER desarrolló, entre enero del 2003 y junio del 2004, una fase denominada de **ORIENTACIÓN**, desarrollando algunas acciones piloto.

Desde junio del 2004 hasta setiembre 2008, se ha desarrollado la fase denominada de **IMPLEMENTACIÓN**.

La Fase III de APODER, denominada de **CONSOLIDACIÓN y cierre**, se realizará de octubre de 2008 a diciembre del 2011. Las tres líneas de acción para esta fase serán:

- ✓ **Buen gobierno:** La eficiencia en la asignación de los recursos públicos (oferta de bienes y servicios públicos coincide con la demanda social) en la gestión del desarrollo es el resultado de: (i) la voluntad política y la capacidad de las autoridades y funcionarios, locales y regionales, para una gestión concertada y eficiente; (ii) la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, ejecución y control social.

Los procesos de negociación y toma de decisiones compartidas entre las autoridades (mandatarios) y los ciudadanos organizados (mandantes) deben desarrollarse en el marco de una relación fluida y permanente, para que la participación y control sean parte activa de la gestión del desarrollo. También, esta línea de acción, promueve la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas por el mandatario, para ello, se requiere que el Gobierno Regional y Local provea a la población, información oportuna y pertinente respecto al uso de los recursos públicos y, que las autoridades, asuman responsabilidad política por los resultados de su gestión.

En esta línea, el Programa trabajará, con los gobiernos regionales y locales, para mejorar sus capacidades de gestión concertada y articulada (entre ellos), y con los segmentos de mujeres y jóvenes representados en los CCRs, con la finalidad de fortalecer sus capacidades propositivas y de negociación con los gobiernos regionales. Asimismo, se pondrá especial atención en promover acciones de discriminación positiva para la participación incremental de mujeres en las instancias de gestión y espacios de capacitación.

- ✓ **Promoción del desarrollo económico territorial:** El desarrollo económico territorial es fruto de la inversión e iniciativa privada, respaldada por una acción inteligente y selectiva del sector público. Es importante para ello, definir el rol del Estado en la economía y comprender el papel subsidiario de la inversión pública en el desarrollo económico territorial; la provisión de bienes y servicios públicos debe estar claramente orientada a fortalecer y consolidar la inversión privada existente y a promover nuevas inversiones. La concertación público - privada y las agendas compartidas son el mecanismo a través del cual, las propuestas y demandas del sector privado se visibilizan en los planes y presupuestos municipales y regionales.

El Programa apoyará la consolidación de los pilotos en promoción económica territorial, el desarrollo de proyectos demostrativos en temas innovadores que incluyan iniciativas lideradas por mujeres, la constitución de mancomunidades para el DEL y continuará apoyando el desarrollo de un núcleo de técnicos locales para el DEL, a través del diplomado y redes técnicas.

- ✓ **Articulación intergubernamental:** La descentralización es un proceso de aprendizaje común y debe ir ajustándose paulatinamente para permitir desarrollar plenamente las potencialidades de los espacios sub nacionales. Esto demanda la existencia de mecanismos de comunicación y coordinación de acciones entre actores locales y decisores políticos a nivel meso y macro. En consecuencia, se requiere establecer las agendas, espacios, ámbitos y mecanismos de articulación entre los tres niveles de gobierno, implementando el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI).

El fortalecimiento de la REMURPE como interlocutor de las municipalidades rurales ha permitido influir en algunas reformas favorables a la gestión local y, como ya se ha dicho, la existencia de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales debe favorecer la interlocución con el Gobierno Nacional.

En esta línea el programa enfatizará su acción en el fortalecimiento de las asociaciones de municipalidades y gobiernos regional, particularmente de la REMURPE y la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), a fin de hacer más representativa y legítima su labor de interlocución frente al gobierno nacional. Parte de esta labor de apoyo también constituirá la asistencia técnica especializada a las asociaciones para la formulación de iniciativas legislativas sobre articulación intergubernamental y descentralización.

El Programa apoyará la búsqueda de puntos de encuentro y consenso entre la ANGR y las asociaciones de municipalidades y promoverá alianzas entre ellos para fortalecer su acción en incidencia política, fundamentalmente vinculada a la descentralización fiscal, la transferencia de competencias, que aclare las que corresponde a cada nivel de gobierno, las transferencias de recursos compensatorios a las municipalidades rurales, entre otros temas de interés.

Parte de las estrategias que promoverá y apoyará el programa en esta línea de acción es el apoyo a los procesos de consulta y debate público nacional sobre las iniciativas de articulación intergubernamental y descentralización fiscal.

Este componente se trabajará prioritariamente en alianza con otros programas de cooperación.

## 5. ESTRATEGIAS OPERATIVAS POR RESULTADOS

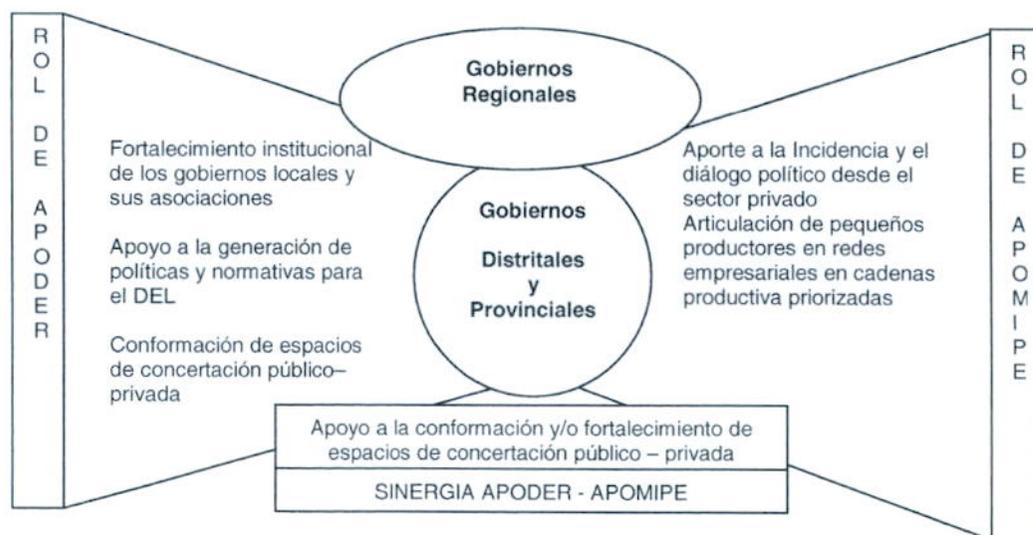
**Resultado 1: Gobiernos regionales y locales desarrollan una gestión eficiente, transparente y concertada.**

- ✓ Desarrollar capacidades en funcionarios y autoridades de los gobiernos regionales y locales, en competencias claves (Planificación, Presupuesto Participativo, rendición de cuentas y elaboración de proyectos de inversión pública).
- ✓ Facilitar asistencia técnica especializada en los procesos de reforma institucional de los gobiernos regionales y locales, para la implementación de buenas practicas gubernamentales y la institucionalización de espacios de dialogo y concertación.

- ✓ Impulsar la implementación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades de la SD-PCM en articulación con los gobiernos regionales y las asociaciones de municipalidades.
- ✓ Promover el uso y desarrollo de metodologías de aprendizaje horizontal y el intercambio de experiencias.
- ✓ Fomentar la participación de jóvenes y mujeres en las instancias de concertación regional.
- ✓ Fomentar la mayor participación de mujeres en procesos y espacios de desarrollo de capacidades.

**Resultado 2: Gobiernos regionales y locales implementan, en forma articulada, políticas de promoción del desarrollo económico, concertadas con los actores económicos del territorio.**

- ✓ Fortalecer las oficinas de Promoción Económica de gobiernos locales y regionales para el diseño e implementación de políticas de Desarrollo Económico Local.
- ✓ Apoyar la institucionalización de políticas de concertación público- privado para el Desarrollo Económico Local en gobiernos locales y regionales.
- ✓ Promover y apoyar las iniciativas de mancomunidades municipales y gobiernos regionales para el Desarrollo Económico Local, asesorando para que definan su función en relación a DEL (normatividad, concerten con el sector privado en mesas de trabajo especializadas y desarrollen instrumentos de gestión y monitoreo del desarrollo económico local).
- ✓ Sistematizar metodologías y aprendizajes en el tema de Promoción Económica Local.
- ✓ Apoyar la formación y especialización de técnicos locales para el Desarrollo Económico Local y fomentar la creación de redes técnicas locales y regionales.
- ✓ Promover acciones conjuntas con APOMIPE y otros programas de la COSUDE para el desarrollo de políticas públicas y el uso de herramientas y metodologías para la Promoción Económica Local. El siguiente gráfico ilustra los roles y la sinergia que se promoverá entre APODER y APOMIPE.



**Resultado 3: Existen espacios, mecanismos e instrumentos de articulación entre los tres niveles de gobiernos.**

- ✓ Fortalecer al Grupo Impulsor y al Comité de Coordinación Intergubernamental.
- ✓ Promover la formación de “núcleos impulsores” y/o comités de articulación intergubernamental en regiones y provincias, y brindar asistencia técnica para su operativización e institucionalización.
- ✓ Impulsar y acompañar la capitalización y gestión de conocimientos sobre experiencias y metodologías de articulación.
- ✓ Apoyar la articulación de la ANGR y asociaciones de municipalidades para fortalecer su capacidad de incidencia.
- ✓ Promover espacios de negociación e interlocución sobre temas de descentralización fiscal, transferencia de competencias y compensación adicional a gobiernos locales rurales, entre otros.
- ✓ Apoyar el fortalecimiento del asociativismo municipal y regional, articulando sus experiencias para la negociación e incidencia de sus agendas ante los organismos y niveles correspondientes.

## **6. SOCIOS Y ALIADOS: CRITERIOS DE SELECCION**

El Programa tiene como contraparte del Estado Peruano a la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Descentralización. La armonización del Programa con las políticas nacionales se inició con la construcción colectiva, del plan de fase, con los representantes de los tres niveles del gobierno y continuará a través de las coordinaciones permanentes y elaboración de los planes operativos de manera participativa.

El Programa, desarrollará sus acciones a través de convenios con los socios y aliados. En la segunda fase de implementación los socios fueron: el Consejo Nacional de Descentralización (CND)/Secretaría de Descentralización de la PCM, asociaciones de municipalidades como la REMURPE (a nivel nacional) y algunas asociaciones de municipalidades de las regiones de Apurímac, Cajamarca y Cusco, así como una organización de base (Red de comunicadores rurales de Cusco y Apurímac).

En esta nueva fase, se continuará la relación con los socios mencionados, excepto la Red de Comunicadores Rurales, que debido a los ajustes realizados a nivel de los resultados, se tendrá un convenio que abarcará únicamente los 9 primeros meses de la fase, a fin de cerrar algunas acciones. Asimismo, se abrirá la posibilidad de articularse a nuevas organizaciones como la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y otras asociaciones de municipalidades.

Para algunas actividades especializadas se contratará a ONG u otras instituciones de reconocida experiencia.

Los criterios y características que deben reunir los socios de APODER son los siguientes:

- **Legitimidad:** Basada en canales verificables de articulación del socio con experiencias locales de gestión del desarrollo y que sean reconocidas por la población local.
- **Competencias:** Para buscar consensos entre Estado y Sociedad Civil; visión y capacidad de facilitar procesos sostenibles, con capacidad de convocatoria; potencial para incidir en espacios mayores de actuación; que empoderen a la gente, formando liderazgos y fortaleciendo actores; con experiencia en procesos participativos; que sepan promover el asociativismo.
- **Principios y valores compartidos:** Tener claridad del rol que le corresponde en la promoción del desarrollo; convergencia con los principios y valores del Programa, fundamentalmente los relacionados a la transparencia, inclusión, promoción de la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, el enfoque de empoderamiento y la disposición a compartir información y experiencia.
- **Orientación a resultados:** Disposición a trabajar con una orientación a resultados objetivamente verificables.
- **Contar con personería jurídica,** de acuerdo al ordenamiento legal.
- **Aportar** con recursos humanos, financieros y no financieros, para el logro de los resultados acordados.
- **Capacidad administrativa,** para el manejo de recursos propios y de cooperación, en base a sistemas propios, que no entren en contradicción con el sistema manejado por APODER. Asimismo, deberán mostrar disposición a aceptar sistemas de **control y supervisión** adecuados.

En el caso de contratistas para servicios especializados, se solicitará **compartir objetivos y la metodología del Programa, y demostrar experiencia** en los temas pertinentes.

También serán aliados, otros proyectos de cooperación en descentralización, para lo cual, se dinamizará la mesa de diálogo en el tema, que existe actualmente y en donde el programa participa activamente.

## 7. GRUPOS DESTINATARIOS Y MODALIDADES DE INTERVENCION

### ▪ Grupos Destinatarios

Existirán dos tipos de grupos destinatarios. El primer grupo, de **acción focalizada**, constituido por municipalidades y regiones donde APODER apoyará con la mayoría de líneas y actividades. . En este grupo el Programa medirá sus resultados, por ser el ámbito de gestión del Programa. Ver el cuadro No 02.

El segundo grupo, **de acción extendida**, constituido por los gobiernos locales y regionales donde el Programa tendrá influencia indirecta debido a determinadas actividades cuya cobertura es regional o nacional. También se considera en este grupo a aquellos gobiernos locales donde los socios diseminarán los aprendizajes del Programa.

Cuadro N° 02

Tipo de destinatario	Tipo de Acción	
	Focalizada	Extendida
Municipalidades	60 - 70	180 - 200
Asociaciones de Municipalidades	06 - 08	12 - 20
Gobiernos Regionales	03	03
Asamblea de Gobiernos Regionales	01	-

#### ▪ Modalidades de Intervención

El Programa ejecutará sus acciones principalmente a través de convenios o contratos con los propios actores, instituciones o profesionales especializados, por lo que se tiene previstas las siguientes modalidades de intervención:

- A través de convenios con la instancia responsable de conducir el proceso de descentralización por parte del Gobierno Nacional (Secretaría de Descentralización de la PCM).
- A través de convenios con Asociaciones y Redes de Municipalidades.
- A través de convenios con Mancomunidades y Municipalidades, para llevar adelante acciones de carácter demostrativo.
- A través de convenios con la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.
- A través de convenios con los Gobiernos Regionales del ámbito de intervención
- A través de convenios con ONG aliadas para las acciones de fortalecimiento de Organizaciones Sociales de Base.
- A través de la contratación directa de consultores para temas especializados.

#### 8. COBERTURA GEOGRÁFICA

La cobertura geográfica del Programa tiene dos niveles:

- Las acciones relacionadas con incidencia política, apoyo en la difusión de metodologías validadas, intercambio de experiencias (municipio escuela) así como parte del debate público, será de cobertura nacional. Se pondrá énfasis en actividades de carácter extendido, con difusión de los aprendizajes en al menos 200 gobiernos locales.
- Las acciones orientadas al fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales, desarrollo económico local, así como las acciones relacionadas al fortalecimiento de segmentos de mujeres y jóvenes representados en los CCR se concentrarán en los gobiernos locales priorizados y gobiernos regionales de Cusco, Apurímac y Cajamarca. A esto se denomina municipios y regiones de cobertura directa.

Se proyecta trabajar con un rango entre 60 y 70 municipios. Una parte de estos municipios serán aquellos en donde el Programa estuvo trabajando en la fase anterior, para consolidar el trabajo. Para admitir nuevos municipios se tomará en cuenta los siguientes criterios: (a) Zonas rurales pobres; (b) Autoridades locales con interés de impulsar un modelo de gestión local innovador, participativo y articulado con otros municipios y con el gobierno regional; (c) Representantes de organizaciones sociales dispuestos a participar de manera propositiva, en el control social y la cogestión; (d) Espacios que no estén saturados por apoyo externo; (e) Municipalidades dispuestas a pertenecer a una asociación o mancomunidad de municipios; y (f) Deseable donde estén trabajando otros proyectos de COSUDE.

## 9. ESTRATEGIA DE SALIDA DEL PROGRAMA

El ajuste del Plan de Fase III, pone de relieve la necesidad de que en ésta se ponga en acción una estrategia de salida responsable del Proyecto. Para ello, recogiendo la experiencia previa de Intercooperation en situaciones semejantes, se identificaron tres condiciones que debían tenerse en cuenta en la tercera fase: institucionalización, sostenibilidad y gestión del conocimiento, las cuales describimos sucintamente:

La **institucionalización** se refiere a la posibilidad de incorporar en la rutina regular de las instancias y procesos de descentralización priorizados, mecanismos que garanticen la permanencia de los cambios puestos en marcha. Significa en la práctica, pasar de una situación de "proyecto piloto" a su aplicación cotidiana en el marco de las normas correspondientes. Interesa institucionalizar los mecanismos de concertación, planificación y rendición de cuentas puestos en marcha en las experiencias iniciales, a través de la normatividad, el establecimiento de estructuras internas y los planes respectivos de los gobiernos locales y regionales. También se refiere a la institucionalización de espacios, políticas e instrumentos de articulación de planes, proyectos, presupuestos y funciones entre los niveles local, regional y nacional

La **sostenibilidad** se refiere a la existencia de condiciones que garanticen, más allá de la normatividad, la estabilidad de los procesos puestos en marcha. En la práctica, significa la existencia de instancias de concertación fortalecidas, específicamente los Consejos de Coordinación Regional. También significa fortalecer las instancias de articulación, es decir de coordinación intergubernamental, vertical entre los distintos niveles del estado, y horizontal, en el marco de las mancomunidades y redes de asociación entre gobiernos del mismo nivel. También se refiere a fortalecer los mecanismos de concertación, es decir entre Estado, sociedad civil y empresa, de modo que se pueda dar soporte adecuado y de largo plazo a las iniciativas de Desarrollo Económico Local alrededor de los rubros potenciales de interés, generando agendas y acuerdos de competitividad y alianzas para generar condiciones favorables. Asimismo, se refiere a lograr que las Asociaciones de Municipalidades y de Regiones, cuenten con mecanismos organizativos y financieros, que les permitan actuar con autonomía.

Por último, la **gestión del conocimiento** que significa garantizar que los aprendizajes logrados a partir de las experiencias generadas por el proyecto y otras similares sean sistematizados y compartidos con la comunidad interesada. En concreto, nos referimos a que al final del proyecto se pueda contar con una metodología validada y con un archivo de buenas prácticas (entendidas como políticas e instrumentos) accesibles a la comunidad del desarrollo sobre descentralización y desarrollo económico local, con énfasis en espacios rurales. También a que se haya podido poner en funcionamiento espacios y mecanismos de diálogo y análisis plural alrededor del tema de descentralización fiscal. Para ello se trabajará con las oficinas respectivas del Estado, la universidad y la REMURPE, en identificar las experiencias existentes previamente, consolidarlas y complementarlas de modo que se constituya en una especie de balance de aprendizajes sobre los temas en mención, para que quien las necesite pueda acceder a las mismas y finalmente, publicarlas y difundirlas.

Todas estas estrategias han sido incorporadas de manera transversal en los resultados del Plan de Tercera Fase, de modo que se pueda garantizar su cumplimiento.

## **10. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE APODER**

### **10.1. Organización del Programa**

El Programa será ejecutado por la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional - INTERCOOPERATION. Para su implementación contará con un órgano de decisión estratégica, denominado Comité Directivo, en donde se tomarán acuerdos por consenso.

Para la gestión operativa del Programa, se contará con una estructura mínima, compuesta por un equipo técnico y personal administrativo (Ver anexo No. 2).

### **10.2. Comité Directivo.- Órgano de Decisión Estratégica**

La máxima instancia de decisión del Programa es el Comité Directivo (CD). Celebrará reuniones ordinarias una vez al año y extraordinarias cuando el Programa o los integrantes del CD lo requieran. Su composición será la siguiente:

- 1 representante de la Secretaría de Descentralización de la PCM
- 1 representante de la APCI
- 1 representante de la Red de Municipalidades Rurales del Perú
- 1 representante de los Gobiernos Regionales
- 1 representante de las organizaciones de la sociedad civil
- 1 representante de la COSUDE
- 1 representante de Intercooperation (con derecho a voz)

La Directora del Programa (responsable de la secretaría del CD y con derecho a voz)

El CD de APODER tendrá las siguientes funciones:

- Aprobar el plan operativo anual.
- Dar recomendaciones y aprobar el informe anual del Programa
- Participar en las evaluaciones del Programa.
- Ser un espacio de intercambio de ideas, reflexión y análisis del proceso de descentralización.

El CD podrá contar con el apoyo de un órgano consultivo de carácter técnico, según lo demanden sus integrantes, constituido por especialistas y representantes de instituciones involucradas en el proceso de descentralización. Esta instancia tendría como función alimentar un espacio de reflexión, análisis y debate sobre la descentralización y el rol del programa y proporcionar recomendaciones y sugerencias para la mejora del Programa.

### **10.3. Comité de Gestión.- Orientación y Supervisión Operativa del Programa**

El Comité de Gestión es una instancia con alto valor agregado a la gestión del programa, su rol central es la orientación respecto a la estrategia de implementación del programa, hace seguimiento y es espacio abierto de debate, consulta y asesoría para la coordinación del programa. Este comité es presidido por IC como responsable de la ejecución, se reúne trimestralmente, de forma presencial o virtual. Lo integran además de IC, un representante de COSUDE y la Directora Nacional. Realiza por lo

menos una visita de campo al año, de preferencia acompañando al Comité Directivo.

#### **10.4. Unidad de Coordinación.- Gestión Operativa del Programa**

Para su ejecución APODER contará con una Dirección de Programa que funcionará en la ciudad de Cusco, que rendirá cuentas de sus acciones al Comité Directivo. Sus funciones principales son: (a) Elaborar y sustentar ante el comité directivo el plan de fase, los planes operativos, los resultados del monitoreo y los ajustes que se juzga necesario realizar al programa; (b) Implementar el plan operativo; (c) Hacer el Monitoreo y reportes; (d) Calificar socios, establecer convenios y asignar los recursos financieros de acuerdo al plan operativo; (e) Hacer la rendición de cuentas ante INTERCOOPERATION; (f) Garantizar los principios estratégicos del programa. Adicionalmente la Dirección Nacional contará con el apoyo de una Dirección Adjunta, encargada de realizar el monitoreo y evaluación de las actividades programadas y de brindar soporte técnico y retroalimentación a los equipos técnicos de las oficinas regionales.

Para la ejecución de las actividades el Programa contará con dos oficinas regionales: una que cubrirá las regiones de Cusco y Apurímac, y la otra la región Cajamarca.

La Oficina Regional de Cajamarca, contará con un coordinador/a Regional y la Oficina Regional de Cusco-Apurímac contará con dos Especialistas Regionales de Proyectos, uno por cada región, en ambos casos a cargo de un experto/a que dependerá de la Dirección nacional. Será responsable de elaborar e implementar el plan operativo de su ámbito de acción; asesorar y monitorear las acciones ejecutadas por los socios y aliados de su ámbito y coordinar para que la implementación de las líneas del Programa responda a un enfoque sistémico. La otra persona de la oficina será un/a asistente de coordinación, encargado de las labores secretariales y de soporte administrativo y operativo.

Asimismo, el Programa contará, cuando sea necesario, con el apoyo de expertos para temas especializados.

Los recursos financieros en un alto porcentaje se orientarán directamente, a través de los socios.

## 11. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El sistema de monitoreo y evaluación (M&E), está orientado a medir el impacto. Esto implica un seguimiento sistemático a los indicadores de efecto – impacto (finalidad, objetivo general), así como a los de resultados. El monitoreo a la gestión también tiene importancia.

Una característica importante del Sistema de M&E de APODER es la participación activa de los socios y aliados, tanto en el diseño del mismo, como en el recojo y análisis de la información, ya que la información y los aprendizajes generados les pertenecen.

El Programa entiende al M&E como la recolección sistemática de información, su análisis minucioso y pertinente para la toma de decisiones en la dirección estratégica y operativa del Programa. En ese sentido, su aporte se centra en tres aspectos relacionados:

- Retroalimentar la estrategia general para conseguir el máximo impacto acerca del objetivo general
- Ayudar a crear un entorno de aprendizaje que estimule la reflexión y propuesta de mejora por parte de todos los actores involucrados
- Verificar el desempeño y cumplimiento de los planes de acción acordados

El M&E de APODER tiene 4 niveles, tres de ellos, coincidentes con los niveles principales del marco lógico del Programa y el cuarto, con los supuestos. Estos 4 niveles son:

- **M&E de impacto y efecto:** Evalúa si hubieron cambios significativos y duraderos en los beneficiarios del Programa a lo largo del período de análisis, a través de encuestas a los ciudadanos, aplicación de fichas técnicas a los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, Espacios de Concertación, Asociaciones (o redes) Municipales, y Secretaría de Descentralización - PCM. Adicionalmente, se realizan estudios de casos en campos de observación priorizados (asociativismo municipal; sistematizaciones sobre PP, Género, Equidad, etc.) en los que se evalúan los cambios duraderos en los ámbitos de acción del Programa y permiten complementar la información que no es posible obtener a través de los indicadores.
- **M&E del contexto y supuestos:** Asegura el seguimiento de los supuestos y riesgos establecidos en el marco lógico del Programa. De ocurrir cambios en los supuestos, que pudieran influir en los resultados y el impacto de APODER, deben ser evaluados periódicamente, para poder hacer un análisis realista de las estrategias operativas y la necesidad de hacer ajustes. Asimismo, APODER, al ser un programa con fuerte componente político, analiza este escenario, con la finalidad de contribuir en las estrategias de incidencia política de los socios y aliados.
- **M&E de resultados:** Evalúa los resultados de las actividades del Programa sobre los beneficiarios del mismo y los factores que explican logros positivos o negativos, para ajustar la estrategia operativa de cada resultado. Este ejercicio permite saber si las actividades realizadas son las pertinentes; es decir, si logran configurar

los productos o resultados planteados. También alimenta el Informe Anual del Programa y enriquece la discusión del Taller de Planificación Anual.

- **M&E de gestión/actividades:** Verifica que las acciones previstas se realicen conforme a las metas preestablecidas (eficacia), con la calidad esperada y con los recursos asignados (eficiencia). Se utiliza la matriz de Balance de Ejecución, instrumento que compara las metas establecidas en el POA de cada socio y aliado con las actividades realmente ejecutadas. Se hace un análisis trimestral y semestral de los avances y se elaboran informes semestrales del Programa.

**Cuadro N° 3: Esquema del Sistema de Monitoreo y Evaluación**

Nivel de M&E	Instrumento de recojo	Responsable del recojo	Reporte	Periodicidad
Impacto y Efecto	Encuesta	Coordinación Nacional y Coordinaciones Locales	Línea de Base Estudio de impacto y efecto	Fase
Contexto	Ficha de seguimiento de coyuntura. Comentarios sobre factores	Coordinación Nacional y Coordinaciones Locales	Análisis de contexto, como un componente del Informe Operativo Semestral y Anual	Semestral y Anual
Resultados	Instrumento de Monitoreo de Resultados	Socios y aliados	Informe Operativo Anual y Lecciones aprendidas	Anual
Gestión/ actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Balance Trimestral por región y nacional</li> <li>• Matriz de Balance Trimestral por socio y aliado</li> <li>• N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa</li> <li>• Socios y aliados</li> <li>• Coordinaciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte ejecutivo Trimestral</li> <li>• Informe Semestral</li> </ul>	Semestral y Trimestral

Para esta tercera fase, se hará un estudio de línea de base complementario, dado que existen nuevos componentes expresados en nuevos resultados del programa.

## 12. PRESUPUESTO

El presupuesto total para los 39 meses, de parte de la COSUDE, será de 4'320,239 de Francos Suizos, equivalentes a S/. 10'683,369. Se proyecta una contrapartida de socios y aliados de 948,188 de Francos Suizos equivalentes a S/. 2'275,651.

PROGRAMA APODER

RESUMEN SOLICITUD DE CREDITO - FASE III - AMPLIACION OCTUBRE 2008 A DICIEMBRE 2011

ACCION PARCIAL		FINANCIAMIENTO COSUDE		CONTRAPARTIDA	PRESUPUESTO GLOBAL		APORTES SEGUN FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR ACCION PARCIAL		
		POA -S/.	%	POA -S/.	TOTAL -S/.	%	COSUDE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
Parte 1	Presupuesto para servicios	1,066,771	10%		1,066,771	8%			
	<b>1.1 Remuneración:</b>	<b>675,516</b>	<b>6%</b>		<b>675,516</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	1.11-Equipo de las sede de la Institución Ejecutora (IE)	397,596	4%		397,596				
	1.13-Consultor y/o consultores Internacionales	277,920	3%		277,920				
	<b>1.2 Costos Directos Internacionales</b>	<b>391,255</b>	<b>4%</b>		<b>391,255</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	1.21- Costos directos (viajes equipo del proyecto y consultores)	106,654			106,654				
	1.23- Costos directos- institucionales y auditoria sede IC	284,602			284,602				
Parte 2	Presupuesto para fondos fiduciarios	9,520,598	89%	2,275,651	11,796,249	91.0%			
	<b>2.1 Costos de proyecto :</b>	<b>3,831,470</b>	<b>36%</b>		<b>3,831,470</b>	<b>29.6%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	2.11- Remuneraciones y otros gastos del personal local	3,038,282	28%		3,038,282				
	2.12- Infraestructura	201,850	2%		201,850				
	2.13- Gastos de funcionamiento	591,338	6%		591,338				
	<b>2.2 Otros fondos fiduciarios</b>	<b>5,689,128</b>	<b>53%</b>	<b>2,275,651</b>	<b>7,964,779</b>	<b>61.5%</b>			
	2.22- Actividades del programa	5,689,128		2,275,651	7,964,779		60%	40%	100%
Parte 3	Evaluación Externa ( administracion directa COSUDE)	96,000	1%		96,000	0.7%	100%		100%
<b>TOTAL S/.</b>		<b>10,683,369</b>	<b>100%</b>	<b>2,275,651</b>	<b>12,959,021</b>	<b>100%</b>			
<b>TOTAL CHF</b>		<b>4,320,239</b>		<b>948,188</b>	<b>5,268,427</b>				

Resumen Presupuestal ( expresado en Francos Suizos)

ACCION PARCIAL		FINANCIAMIENTO COSUDE		CONTRAPARTIDA	GLOBAL		FINANCIAMIENTO POR ACCION PARCIAL		
		POA -CHF	%	POA -CHF	TOTAL-CHF	%	COSUDE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
Parte 1	Presupuesto para servicios	444,488	10%		444,488	8%			
	<b>1.1 Remuneración:</b>	<b>281,465</b>	<b>7%</b>		<b>281,465</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	1.11-Equipo de las sede de la Institución Ejecutora (IE)	165,665			165,665				
	1.13-Consultor y/o consultores Internacionales	115,800			115,800				
	<b>1.2 Costos Directos Internacionales</b>	<b>163,023</b>	<b>4%</b>		<b>163,023</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	1.21- Costos directos (viajes equipo del proyecto y consultores)	44,439			44,439				
	1.23- Costos directos- institucionales y auditoria sede IC	118,584			118,584				
Parte 2	Presupuesto para fondos fiduciarios	3,835,751	89%	948,188	4,783,939	91%			
	<b>2.1 Costos de proyecto</b>	<b>1,465,281</b>	<b>34%</b>		<b>1,465,281</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>
	2.11- Remuneraciones y otros gastos del personal local :	1,134,786			1,134,786				
	2.12- Infraestructura	84,104			84,104				
	2.13- Gastos de funcionamiento	246,391			246,391				
	<b>2.2 Otros fondos fiduciarios</b>	<b>2,370,470</b>	<b>55%</b>	<b>948,188</b>	<b>3,318,658</b>	<b>63%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
	2.22- Actividades del programa	2,370,470		948,188	3,318,658				
Parte 3	Evaluación Externa ( administracion directa COSUDE)	40,000	1%		40,000	0.8%	100%		100%
<b>TOTAL CHF</b>		<b>4,320,239</b>	<b>100%</b>	<b>948,188</b>	<b>5,268,427</b>	<b>100%</b>			

# ANEXOS

Anexo N° 1

MARCO LÓGICO 2008 - 2011

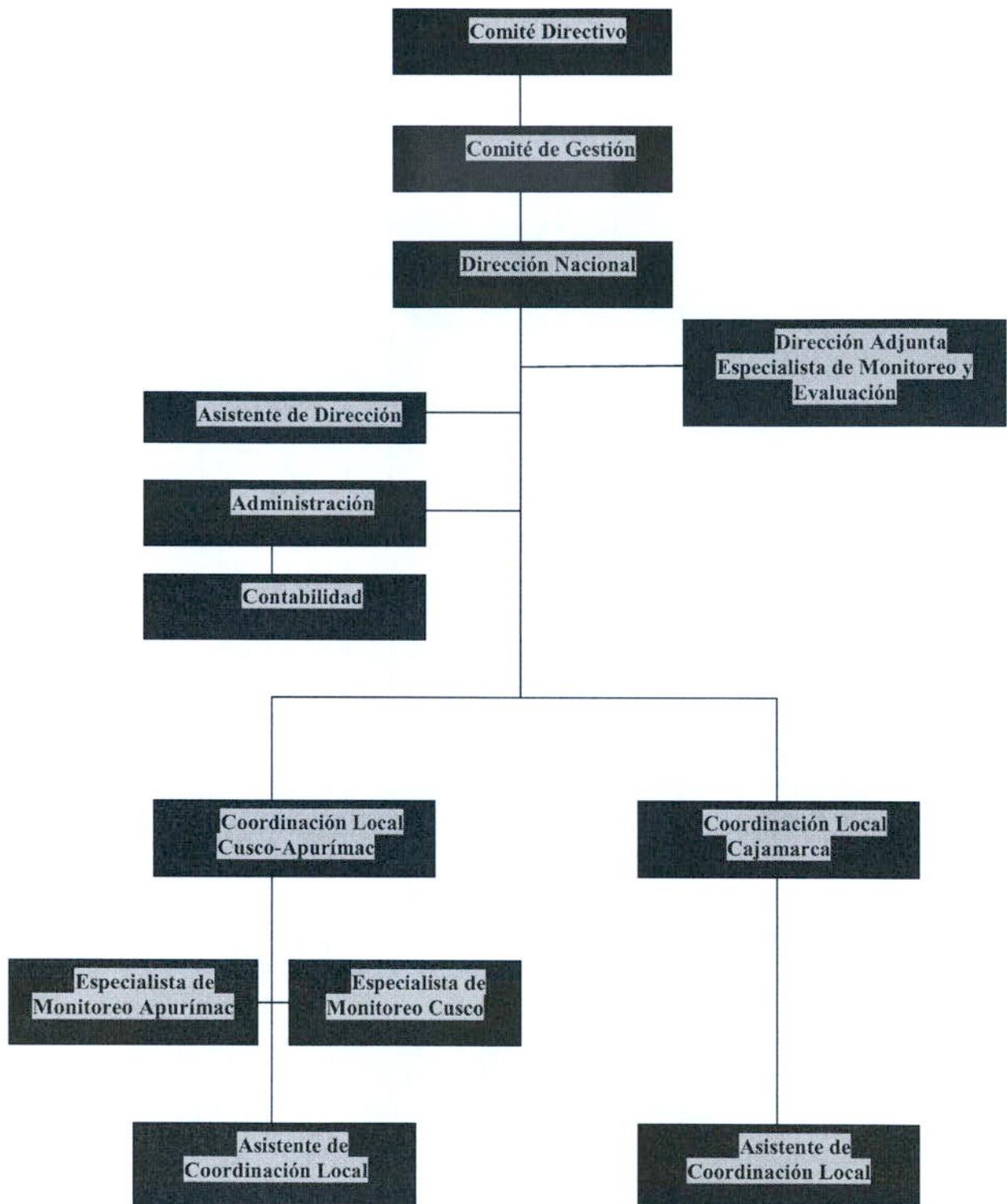
Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables		Fuentes de verificación	Supuestos
	Objetivo General	Descripción		
Profundizar el proceso de descentralización con énfasis en espacios rurales, apoyando en el diseño e implementación de políticas públicas articuladas entre los tres niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de municipios y N° de regiones de cobertura directa en donde se ha ampliado la cobertura de los servicios públicos básicos.</li> <li>• % de la población de los distritos de cobertura directa que percibe una mejora en la calidad de los servicios públicos básicos.</li> <li>• Incremento en la inversión familiar en relación a las actividades productivas priorizadas de manera concertada en el territorio.</li> <li>• N° de iniciativas legislativas sobre descentralización fiscal y articulación intergubernamental elaboradas de manera concertada entre la ANGR y las asociaciones de municipalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% de los 70 municipios de cobertura directa y 3 regiones</li> <li>• Más del 50% de la población de los distritos de cobertura directa percibe mejoras</li> <li>• 15% de incremento en la inversión familiar de las familias que hacen parte de las cadenas priorizadas.</li> <li>• Una iniciativa legislativa por cada tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de línea de base</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Estudio de línea de base</li> <li>• Documentos de iniciativas legislativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Las crisis sociales y/o externas no obstruyen el proceso de descentralización</li> <li>• Existen recursos para promover el desarrollo local y regional.</li> <li>• Se mantiene el sistema democrático y la autonomía de los gobiernos regionales y gobiernos locales.</li> </ul>
<b>Resultados</b>				
<b>Resultado 1:</b> Gobiernos regionales y locales desarrollan una gestión eficiente, transparente y concertada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de municipalidades y N° de GR de cobertura directa que cumplen con principios de Buenas Prácticas.</li> <li>• N° de gobiernos locales y regionales que han incorporado adecuaciones institucionales en sus estructuras organizativas o en sus procedimientos de gestión.</li> <li>• Número de funcionarios y autoridades municipales y regionales que han aprobado satisfactoriamente los cursos formales emitidos (diplomados y otros).</li> <li>• % de mujeres que participan y aprueban satisfactoriamente los cursos formales emitidos (diplomados y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de las 70 municipalidades de cobertura directa y 2 GR cumplen con principios de buenas prácticas}</li> <li>• 3 gobiernos locales y 02 gobiernos regionales han incorporado adecuaciones institucionales</li> <li>• 200 funcionarios o autoridades han aprobado los cursos de alta capacitación</li> <li>• 20% de los 200 funcionarios o autoridades que aprueban los cursos son mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de control directa</li> <li>▪ Manuales de Organización y Funciones</li> <li>▪ Reportes de actividades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad socio-política en zonas de intervención.</li> <li>• Compromiso de REMURPE para difundir logros del proyecto entre sus asociados</li> <li>• Voluntad de autoridades regionales y locales para realizar adecuaciones institucionales.</li> </ul>

<p><b>Resultado 2:</b> Gobiernos regionales y locales implementan, en forma articulada, políticas de promoción del desarrollo económico, concertadas con los actores económicos del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de GR y municipalidades que desarrollan iniciativas de Desarrollo Económico Local concertadas con actores económicos del territorio y en el marco de mancomunidades o asociaciones.</li> <li>• N° de iniciativas de desarrollo económico territorial concertadas con actores económicos del territorio y desarrolladas de manera articulada entre gobiernos locales y regionales.</li> <li>• % de incremento de recursos de los gobiernos locales y regionales de intervención, destinados para la promoción económica</li> <li>• % de mujeres que participan en los espacios de concertación público-privados del PEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de las 70 municipalidades de cobertura directa y 2 GR focalizados desarrollan iniciativas DEL concertadas con actores económicos.</li> <li>• 02 iniciativas DEL en al menos 08 mancomunidades</li> <li>• 5% de incremento anual en 35 municipalidades y 02 GR, teniendo como base los recursos destinados el año 2008.</li> <li>• Incremento del 10% de mujeres, teniendo como base la participación del año 2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos de acuerdos</li> <li>▪ Montos comprometidos por gobiernos regionales y locales</li> <li>▪ Informe de línea de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el crecimiento económico del país.</li> <li>• Presencia de actores privados con capitales e iniciativa empresarial</li> <li>• Existencia de oportunidades de negocios desaprovechadas</li> </ul>
<p><b>Resultado 3:</b> Existen espacios, mecanismos e instrumentos de articulación entre los tres niveles de gobiernos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de espacios de acción colectiva, interlocución e incidencia política consolidados con la participación de asociaciones de municipalidades y ANGR</li> <li>• CCI con estructura organizativa definida, logística, agenda de trabajo, planes operativos y presupuestos para su funcionamiento y operación.</li> <li>• N° de iniciativas de articulación intergubernamental desarrolladas en el marco del CCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 02 asociaciones de carácter nacional consolidadas.</li> <li>• Funcionamiento efectivo y descentralizado del CCI</li> <li>• 02 iniciativas de articulación intergubernamental en regiones focalizadas por el programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de acción institucional ejecutados</li> <li>▪ Documento de evaluación</li> <li>▪ Documentos de acuerdo de iniciativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de autoridades políticas para institucionalizar sus espacios de acción colectiva</li> <li>▪ Estabilidad política del país.</li> <li>▪ El proceso de descentralización sigue en marcha.</li> </ul>

Actividades	Supuestos
<p><b>R1</b></p> <p>1.1 Capacitación especializada a gobiernos regionales y locales en temas de gestión pública (talleres, diplomados, intercambios).</p> <p>1.2 Asistencia técnica a gobiernos regionales y locales en procesos e instrumentos de gestión pública regional y local y herramientas de monitoreo de buenas prácticas, etc.</p> <p>1.3 Apoyo a procesos de reforma institucional de gobiernos regionales y locales.</p> <p>1.4 Sistematización, publicación y difusión de temas de gestión pública regional y local.</p> <p>1.5 Asistencia técnica y capacitación a organizaciones sociales y comunicadores rurales*</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores especializados en capacitación y asistencia técnica en gestión pública.</li> <li>▪ Voluntad política de gobiernos regionales y locales para poner en marcha procesos de desarrollo de capacidades.</li> <li>▪ Actitud positiva frente al cambio por parte de autoridades, funcionarios regionales y locales y representantes de organizaciones sociales en instancias de participación y concertación.</li> <li>▪ Voluntad de gobiernos regionales y locales para poner en marcha procesos de reforma institucional</li> <li>▪ Marco Normativo para la Reforma Institucional (Ley del Empleo Público y otros).</li> </ul>
<p><b>R2</b></p> <p>2.1 Asistencia técnica a gobiernos regionales y locales en la formulación e implementación de políticas de Desarrollo Económico Local.</p> <p>2.2 Capacitación especializada en temas de Desarrollo Económico Local (talleres, diplomados, intercambios).</p> <p>2.3 Asistencia técnica para la formación y funcionamiento de instancias de concertación público-privada para el Desarrollo Económico Local</p> <p>2.4 Asistencia técnica a gobiernos regionales y locales para el diseño e implementación de políticas de promoción de la inversión privada.</p> <p>2.5 Fondo Concursable para el Desarrollo Económico Local.</p> <p>2.6 Sistematización y publicación de experiencias DEL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferta suficiente y de calidad de servicios de consultoría en políticas de Desarrollo Económico Local.</li> <li>▪ Proveedores especializados para capacitación en Desarrollo Económico Local en los espacios regionales y locales.</li> <li>▪ Voluntad de gobiernos regionales y locales para poner en marcha procesos de desarrollo de capacidades.</li> <li>▪ Actores económicos públicos y privados con disposición a concertar.</li> <li>▪ Existencia de actividades económicas atractivas para inversionistas privados.</li> </ul>
<p><b>R3</b></p> <p>3.1 Apoyo al fortalecimiento institucional de asociaciones de municipalidades y ANGR</p> <p>3.2 Asistencia técnica a iniciativas de diálogo y articulación entre niveles de gobierno.</p> <p>3.3 Apoyo al debate público nacional sobre temas de descentralización fiscal y articulación intergubernamental.</p> <p>3.4 Asistencia técnica a asociaciones de municipalidades y gobiernos regionales para la formulación de iniciativas sobre descentralización fiscal y articulación intergubernamental.</p> <p>3.5 Sistematización y publicación de la experiencia de articulación intergubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de autoridades políticas para institucionalizar sus espacios de acción colectiva</li> <li>▪ Conflictos locales son procesados en el marco de mecanismos de tratamiento y resolución de conflictos</li> <li>▪ Mínimo de estabilidad en los interlocutores de los tres niveles de gobierno</li> <li>▪ Voluntad política en las autoridades regionales y locales para la concertación e implementación de acuerdos.</li> <li>▪ Voluntad de los actores nacionales para coordinar esfuerzos y promover reformas.</li> </ul>

\* Actividad de carácter transitorio, sólo para el primer semestre del 2009, orientada al cierre de operaciones con organizaciones de base.

Anexo N° 2: Organigrama



ANEXO 3

Mandate Agreement for Project Implementation: Programa de Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales en el Perú (APODER)

Ref. DMS: EN NUEVOS SOLES Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)  
 Ref. of Mandate: TIPO CAMBIO CHF A PEN (REMUNERACIONES) 2.7 SDC employee SDC employee  
 TIPO CAMBIO CHF A PEN (OTROS RUBROS) 2.4 Freiburgstrase 130 Freiburgstrase 130  
 Name/Company: Intended duration of mandate: CH-3003 Bern CH-3003 Bern  
 INTERCOOPERATION from: 01/10/2008 to: 31/12/2011

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unid	Quantity	Octubre-Diciembre/08		Enero-Diciembre/09		Enero-Diciembre/10		Enero-Diciembre/11		Total
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	
<b>PART 1: Budget for services</b>												
<b>1.1 REMUNERATION</b>												
<b>1.11 Headquarter (HQ) staff</b>												
Managerial and technical staff:	299	hora(s)	1,051	87	26,436	315	95,004	326	97,152	323	95,964	314,556
Administrative staff:	237	hora(s)	350	35	12,960	110	24,240	110	24,240	95	21,600	83,040
<b>Remuneration Headquarter (HQ) staff (cód 1.11)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2100)</i>				<b>39,396</b>		<b>119,244</b>		<b>121,392</b>		<b>117,564</b>	<b>397,596</b>
<b>1.12 Expatriate(s)</b>												
<b>Remuneration Expatriate(s) (Cód 1.12)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2200)</i>											-
<b>1.13 International consultants</b>												
<b>Remuneration international consultants (cód 1.13)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2200)</i>				10,080		94,320		94,320		79,200	277,920
<b>TOTAL REMUNERATION 1.1</b>					<b>49,476</b>		<b>213,564</b>		<b>215,712</b>		<b>196,764</b>	<b>675,516</b>
<b>1.2 DIRECT COSTS international</b>												
<b>1.21 DIRECT COSTS (staff)</b>												
<b>1.21.1 International travel and expenses (HQ-staff)</b>												
<b>DIRECT COSTS International travel and expenses (HQ-staff)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2100)</i>				6,950		18,518		18,518		18,518	62,506
<b>1.21.2 International travel and expenses (consultants)</b>												
<b>DIRECT COSTS International travel and expenses (consultants)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2200)</i>						17,695		17,695		8,758	44,148
<b>1.21.3 Travel expenses of resident expatriates and dependants</b>												
<b>DIRECT COSTS Travel expenses of resident expatriates and dependants</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2200)</i>											-
<b>1.21.4 Expenses of foreign residence</b>												
<b>DIRECT COSTS Expenses of foreign residence</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2200)</i>											-
<b>Total DIRECT COSTS (staff) (Cód 1.21)</b>					<b>6,950</b>		<b>36,214</b>		<b>36,214</b>		<b>27,276</b>	<b>106,654</b>
<b>1.22 DIRECT COSTS for HQ-Administration</b>												
<b>DIRECT COSTS HQ-Administration (Cód 1.22)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2100)</i>											-
<b>1.23 DIRECT COSTS Third Parties</b>												
<b>DIRECT COSTS Third parties (Cód 1.23)</b>	<i>(SAP-Number: 363 200 2100)</i>				21,892		87,570		87,570		87,570	284,602
<b>TOTAL DIRECT COSTS international 1.2</b>					<b>28,843</b>		<b>123,783</b>		<b>123,783</b>		<b>114,846</b>	<b>391,255</b>
<b>TOTAL Part 1</b>					<b>78,319</b>		<b>337,347</b>		<b>339,495</b>		<b>311,610</b>	<b>1,066,771</b>

## Mandate Agreement for Project Implementation: Programa de Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales en el Perú (APODER)

Ref. DMS:

Ref. of Mandate

Name/Company:

INTERCOOPERATION

EN NUEVOS SOLES

TIPO CAMBIO CHF A PEN (REMUNERACIONES) 2.7  
TIPO CAMBIO CHF A PEN (OTROS RUBROS) 2.4

Intended duration of mandate:

from: 01/10/2008 to: 31/12/2011

Swiss Agency for Development Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

SDC employee SDC employee  
Freiburgstrase 130 Freiburgstrase 130  
CH-3003 Bern CH-3003 Bern

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unid	Quantity	Octubre-Diciembre/08		Enero-Diciembre/09		Enero-Diciembre/10		Enero-Diciembre/11		Total
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	

### Part 2: Budget for fiduciary funds

#### 2.1 PROJECT RUNNING COSTS

2.11	Remuneration of locals	72,645	mensual	39		208,804		874,785		874,785		874,786	2,833,161
	Travelling costs	5,260	mensual	39		19,887		61,745		61,745		61,744	205,121
	<b>Total Remuneration of locals 2.11</b>					<b>228,691</b>		<b>936,530</b>		<b>936,530</b>		<b>936,530</b>	<b>3,038,282</b>
		(SAP-Number: 363 200 2200)											
2.12	Purchase of equipment for Project Office	100,925	semestre	2		132,172		68,409		1,269			201,850
	<b>Total Purchase of equipment for project office 2.12</b>					<b>132,172</b>		<b>68,409</b>		<b>1,269</b>			<b>201,850</b>
		(SAP-Number: 363 200 2300)											
2.13	Running Costs Project Office	15,163	mensual	39		49,641		180,565		180,565		180,565	591,338
	<b>Total Running Costs Project Office 2.13</b>					<b>49,641</b>		<b>180,565</b>		<b>180,565</b>		<b>180,565</b>	<b>591,338</b>
		(SAP-Number: 363 200 2400)											
	<b>TOTAL PROJECT RUNNING COSTS 2.1</b>					<b>410,504</b>		<b>1,185,505</b>		<b>1,118,365</b>		<b>1,117,096</b>	<b>3,831,470</b>

#### 2.2 PROJECT OPERATING COSTS AND OTHER FIDUCIARY FUNDS

##### 2.21 Investments

##### 2.22 Other Project costs

222.1	<b>R.1. Gobiernos regionales y locales desarrollan una gestión eficiente, transparente y concertada</b>	<b>49,861</b>	<b>mensual</b>	<b>39</b>		<b>124,485</b>		<b>720,082</b>		<b>600,000</b>		<b>499,999</b>	<b>1,944,566</b>
222.11	Capacitación especializada a gobiernos regionales y locales en temas de gestión pública (talleres, diplomados, intercambios)	23,397	mensual	39	3	22,687.45	12	314,792.00	12	325,000.00	12	250,000.00	912,479
222.12	A.T. a GR y GL en procesos e instrumentos gestión pública, regional y local y herramientas monitoreo de buenas prácticas, etc	7,455	mensual	39	3	22,658.11	12	96,090.00	12	92,000.00	12	80,000.00	290,748
222.13	Apoyo a los procesos de reforma institucional de gobiernos regionales y locales	3,879	mensual	39	3	4,000.00	12	42,300.00	12	55,000.00	12	50,000.00	151,300
222.14	Sistematizaciones, publicaciones y difusión de temas de gestión pública regional y local	4,068	mensual	39	3	15,753.77	12	47,900.00	12	50,000.00	12	45,000.00	158,654
222.15	Monitoreo Equipo Local	6,088	mensual	39	3	10,431.37	12	74,000.00	12	78,000.00	12	74,999.00	237,430
222.16	Asistencia técnica y capacitación a organizaciones sociales y comunicadores rurales	21,550	mensual	9	3	48,954.26	6	145,000.00					193,954
222.2	<b>R.2 Gobiernos regionales y locales implementan en forma articulada políticas de promoción del desarrollo económico, concertadas con los actores económicos del territorio</b>	<b>43,123</b>	<b>mensual</b>	<b>39</b>		<b>70,410</b>		<b>565,312</b>		<b>566,877</b>		<b>479,203</b>	<b>1,681,802</b>
222.21	Asistencia técnica a GR y GL en la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico local	11,443	mensual	39	3	25,584.35	12	163,830.00	12	146,877.00	12	110,000.00	446,291
222.22	Capacitación especializada en temas de desarrollo económico local (talleres, diplomado, intercambios)	16,225	mensual	39	3	-	12	222,761.00	12	220,000.00	12	190,000.00	632,761
222.23	Asistencia técnica para la formación y funcionamiento de instancias de concertación público-privada para el desarrollo económico local	4,045	mensual	39	3	6,550.00	12	61,200.00	12	50,000.00	12	40,000.00	157,750

**Mandate Agreement for Project Implementation: Programa de Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales en el Perú (APODER)**

Ref. DMS:

Ref. of Mandate

Name/Company:

INTERCOOPERATION

EN NUEVOS SOLES

TIPO CAMBIO CHF A PEN (REMUNERACIONES) 2.7  
 TIPO CAMBIO CHF A PEN (OTROS RUBROS) 2.4  
 Intended duration of mandate:  
 from: 01/10/2008 to: 31/12/2011

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

SDC employee  
 Freiburgstrase 130  
 CH-3003 Bern

SDC employee  
 Freiburgstrase 130  
 CH-3003 Bern

Code	Function/ Designation	Price/ Unit	Unid	Quantity	Octubre-Diciembre/08		Enero-Diciembre/09		Enero-Diciembre/10		Enero-Diciembre/11		Total
					Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Costs
222.24	Asistencia técnica a GR y GL para el diseño e implementación de políticas de promoción de la inversión privada					33,176.03		22,000.00		40,000.00		40,000.00	135,176
222.25	Fondo concursable para el desarrollo económico local					5,100.00		51,000.00		70,000.00		65,000.00	191,100
222.26	Sistematizaciones, publicaciones de experiencias DEL	3,044	mensual	39	3	-	12	44,521.00	12	40,000.00	12	34,203.00	118,724
<b>222.3</b>	<b>R.3 Existen espacios, mecanismos e instrumentos de articulación entre los tres niveles de gobierno</b>	<b>52,891</b>	<b>mensual</b>	<b>39</b>		<b>181,153</b>		<b>616,606</b>		<b>665,000</b>		<b>600,000</b>	<b>2,062,759</b>
222.31	Apoyo al fortalecimiento institucional de asociaciones de municipalidades de municipalidades y ABGR	14,389	mensual	39	3	-	12	181,188.00	12	190,000.00	12	190,000.00	561,188
222.32	Asistencia técnica a iniciativas de diálogo y articulación entre niveles de gobierno (Consejo de Coordinación Intergubernamental, mesas, comités, etc)	6,749	mensual	39	3	17,195.00	12	66,000.00	12	100,000.00	12	80,000.00	263,195
222.33	Apoyo al debate público nacional sobre temas de descentralización fiscal y articulación intergubernamental	16,673	mensual	39	3	94,839.41	12	205,393.00	12	200,000.00	12	150,000.00	650,232
222.34	A.T. a asociaciones de municipalidades y GR para la formulación de iniciativas sobre descentralización fiscal y articulación intergubernamental	6,351	mensual	39	3	28,204.94	12	69,495.00	12	80,000.00	12	70,000.00	247,700
222.35	Sistematización y publicación de la experiencia de articulación intergubernamental	3,362	mensual	39	3		12	41,100.00	12	40,000.00	12	50,000.00	131,100
222.36	Evaluación, planificación y monitoreo socios aliados	5,368	mensual	39	3	40,914.04	12	53,430.00	12	55,000.00	12	60,000.00	209,344
<b>TOTAL Other Project Costs (Cód 222)</b> (SAP-Number: 363 200 2500)						<b>376,049</b>		<b>1,902,000</b>		<b>1,831,877</b>		<b>1,579,202</b>	<b>5,689,128</b>
<b>TOTAL PROJECT OPERATING COSTS AND OTHER FIDUCIARY FUNDS 2.2</b>						<b>376,049</b>		<b>1,902,000</b>		<b>1,831,877</b>		<b>1,579,202</b>	<b>5,689,128</b>
<b>2.3 EARNINGS</b>													
Total Earnings													-
TOTAL EARNINGS 2.3													-
<b>TOTAL Part 2</b>						<b>786,553</b>		<b>3,087,505</b>		<b>2,950,242</b>		<b>2,696,298</b>	<b>9,520,597</b>
<b>TOTAL Part 1 + Part 2</b>						<b>864,872</b>		<b>3,424,852</b>		<b>3,289,737</b>		<b>3,007,908</b>	<b>10,587,369</b>
<b>Parte 3 : Evaluación externa (administración directa de COSUDE)</b>												<b>96,000.00</b>	<b>96,000</b>
<b>GRAND TOTAL</b>													<b>10,683,369</b>

If already known:

**Budgetary planning of expenditures per year**

		Partial Action 1	Partial Action 2	Partial Action 3	Partial Action 4	Total Costs
Share financed by SDC	1st year:	78,319	786,553			864,872
	2nd year:	337,347	3,087,505			3,424,852
	3rd year:	339,495	2,950,242			3,289,737
	4th year:	311,610	2,696,298	96,000		3,103,908
	<b>Total</b>					<b>10,683,369</b>

**Anexo N° 4:****APORTES DE CONTRAPARTE**

<b>Socios</b>	<b>Aportes de Contraparte Propuesto</b>	
	<b>%</b>	<b>Tipos de Aportes</b>
PCM - Secretaria de descentralización	50% a 60%	Al inicio del Programa los aportes de la contraparte serán no menos del 35% del presupuesto requerido. Los aportes estarán conformados por recursos financieros, técnicos y logísticos. El % de contrapartida debe incrementarse anualmente
Asociaciones de Municipalidades (REMURPE, APMA y otros)	40% a 60%	Al inicio del Programa los aportes de la contraparte serán no menos del 35% del presupuesto requerido. Los aportes estarán conformados por recursos financieros, técnicos y logísticos. El % de contrapartida debe incrementarse anualmente
Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales	40% a 60%	Al inicio del Programa los aportes de la contraparte serán no menos del 35% del presupuesto requerido. Los aportes estarán conformados por recursos financieros, técnicos y logísticos. El % de contrapartida debe incrementarse anualmente

**Anexo N° 5:  
ACTIVO FIJO**

Item	Requerimiento	CANT	Precio Unitario S/.	Características	Monto Total en S/.	Observaciones	CODIFICACION CONTABLE				PRESUPUESTO ANUAL				
							vehiculos cta.334	muebles y enseres cta.335	equipos diversos cta 336	equipos de computo cta337	2008	2009	2010	2011	
1	Camioneta Toyota Hi Lux	2	60,300	DIC 4X4, con aire acondicionado, (a valor CIF.incluye gastos locales de inspección, descarga, almacenaje, comisiones, gastos de importación)	120,600	Para trabajo de campo	120,600				60,300	60,300			
2	Desaduanaje y accesorios de seguridad	2	2,400	Trámite despacho aduana e, instalación de alarmas, protectores de vidrio, estribos,etc	4,800	Para trabajo de campo	4,800				2,400	2,400			
	Computadoras- Notebook	5	8,820	SONY VAIO odelo VGN-SZ450, procesador INTEL CORE 2 DUO (1.83GHZ 2MB L2 cache 667MHZ FSB) memoria 2GB DDR2 SDRAM disco de 120 GBSATA, DVD-RW sistema operativo Windows vista business	44,100	Lima y provincias (Director, Coordinadores, Especial..Proyectos)				44,100.00	44,100				
	Computadoras	5	4,440	INTEL C2 DUO DE 2.4 GHZ, MB intel D945GCCRL V/S/R, discoduro 80GB S-ATA 7200, memoria Kington de 1GB, cooler para disco, FD NEC 1.44 MB NG, DVD-RW LG TARJETA DE VIDEO VGA 128 MB DDR2,CASE 500 ATX teclado BTC SP mouse logitech optico, monitor viewsonic de 17" LCD, microsoft windows vista business SP, microsoft office 2007 profesional SP MLK	22,200	Lima y provincias (administradora, contador y asistentes)				22,200.00	22,200				
	Cámara digital CANON	2	1,110	CANON -POWERSHOT A570IS, resolución 7.1 megapíxeles.zoom optico 4x, estabilizador optico de imagen, pantalla LCD 2.5 pul.dail multicontrol y zona creativas modo macro a 5CM	2,220	Lima y provincias			2,220			2,220			
6	Escritorio en madera y modulo de PC	1	526	Escritorio de madera y modulo de computadora	526	Apurimac		526			525.60				
7	Arhivador en melamine 4 cajones	3	735	Arhivador en melamine 4 cajones	2,205	Provincias		2,205			2,205				
	PANASONIC	1	2,850	Proyector Multimedia	2,850	Uso compartido			2,850			2,850			
9	Otros equipos y enseres	1	2,349	Paneles, portabanderolas, menaje, etc	2,349.00	Lima y provincias			2,349.00		441	639	1,269		
			2.40												
				<b>TOTAL S/ ----&gt;&gt;</b>	<b>201,849.60</b>			<b>125,400</b>	<b>2,730.60</b>	<b>7,419</b>	<b>66,300.00</b>	<b>132,172</b>	<b>68,409</b>	<b>1,269</b>	<b>-</b>
				<b>TOTAL CHF ----&gt;&gt;</b>	<b>84,104</b>			<b>62%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>33%</b>	<b>65%</b>	<b>34%</b>	<b>1%</b>	

RESUMEN EXPRESADO EN NUEVOS SOLES				
COD DESCRIPCION	2,008	2,009	2,010	TOTAL S/.
334 vehiculos	62,700	62,700		125,400
335 muebles y ens	2,731	-		2,730.60
336 equipos diver	441	5,709	1,269	7,419
337 equipos comp	66,300			66,300
<b>TOTAL S/ ----&gt;&gt;</b>	<b>132,172</b>	<b>68,409</b>	<b>1,269</b>	<b>201,849.60</b>
<b>TIPO DE CAMBIO -CHF:</b>	<b>2.40</b>			

RESUMEN EXPRESADO EN FRANCOS SUIZOS				
COD DESCRIPCION	2,008	2,009	2,010	TOTALCHF
334 vehiculos	26,125	26,125		52,250
335 muebles y ens	1,137	-		1,137
336 equipos diver	184	2,379	529	3,091
337 equipos comp	27,625	-		27,625
<b>TOTAL CHF --&gt;&gt;</b>	<b>55,071</b>	<b>28,504</b>	<b>529</b>	<b>84,104</b>

## Anexo N° 6: Estrategias de salida del Programa

R1: Gobiernos regionales y locales desarrollan una gestión eficiente, transparente y concertada

	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Cómo</b>	<b>Rol APODER</b>
Institucionalización	Mecanismos de concertación, planificación y rendición de cuentas.	Gobierno Regional y Local	2009 - 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes, Normas, estructuras internas</li> </ul> Rol de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociaciones GLs para fortalecimiento de capacidades</li> <li>▪ SD-PCM implementación PDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita</li> <li>▪ Capacitación y AT</li> <li>▪ Promueve sinergia con otros programas y proyectos</li> </ul>
Sostenibilidad	Instancias de concertación fortalecidas	CCR	2009 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa de asignación de recursos desde el GR</li> <li>▪ RUOS actualizado permanentemente</li> </ul> Rol de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SD-PCM implementación PDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita</li> <li>▪ Capacitación y AT con énfasis en segmentos de mujeres y jóvenes</li> </ul>
Gestión del Conocimiento	Metodologías validadas y buenas prácticas	SD-PCM REMURPE Universidades	2010 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar lo existente</li> <li>▪ Consolidar y complementar</li> <li>▪ Facilitar acceso</li> <li>▪ Estrategia de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita AT</li> <li>▪ Publicación y difusión</li> </ul>

R2: Gobiernos regionales y locales implementan, en forma articulada, políticas de promoción del Desarrollo Económico concertada con los actores económicos del territorio

	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Cómo</b>	<b>Rol APODER</b>
Institucionalización	Políticas e instrumentos para implementación articulada (Planes y proyectos, presupuestos, funciones definidas)	Gobierno Regional y Local	2009 - 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar a GR y Mancomunidades</li> <li>▪ Fortalecer las instancias impulsoras DEL</li> </ul> Rol de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ REMURPE y asociaciones de GLs</li> <li>▪ SD-PCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita</li> <li>▪ Capacitación y AT</li> <li>▪ Promover sinergia con APOMIPE, MASAL y ECOBONA</li> </ul>
Sostenibilidad	Instancias de articulación y concertación (público - público y público - privadas)	Mesas temáticas (subsectores) en mancomunidades y regiones	2009 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y concertar rubros con potencial</li> <li>▪ Generar agendas y acuerdos de competitividad</li> <li>▪ Promover alianzas para generar condiciones favorables</li> </ul> Rol de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencias regionales y oficinas DEL municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita AT especializada</li> <li>▪ Capacitación</li> <li>▪ Estudios (SIPPO)</li> <li>▪ Promueve sinergia con APOMIPE, MASAL y ECOBONA, otros</li> </ul>
Gestión del Conocimiento	Metodologías validadas y buenas prácticas (políticas e instrumentos, alianzas)	SD-CNC-PCM REMURPE Universidades	2010- 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar lo existente, consolidar y complementar</li> <li>▪ Facilitar acceso</li> <li>▪ Estrategia de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsa procesos de capitalización colectiva de conocimientos</li> <li>▪ Facilita AT</li> <li>▪ Publicación y difusión</li> </ul>

R3: Existen espacios, mecanismos e instrumentos de articulación entre los tres niveles de gobierno

	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Cómo</b>	<b>Rol APODER</b>
Institucionalización	Espacios, mecanismos e instrumentos	SD-CCI-PCM Gobiernos regionales y locales	2009 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas, reglamentos, ordenanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita AT</li> </ul>
Sostenibilidad	Instancias formales de coordinación intergubernamental (horizontal y vertical)	SD-CCI-PCM ANGR REMURPE	2009 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativización de:</li> <li>▪ Objetivos, miembros, roles y mecanismos de funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve y facilita AT</li> </ul>
Gestión del Conocimiento	Funcionamiento de espacios y mecanismos de diálogo, análisis y difusión pluralista sobre descentralización fiscal.	SD-CCI-PCM ANGR REMURPE	2010 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento procesos</li> <li>▪ Intercambios regionales</li> <li>▪ Sistematización experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña procesos de capitalización colectiva de conocimientos</li> <li>▪ Facilita AT</li> <li>▪ Publicación y difusión</li> </ul>