BASES PARA LA CONFORMACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGÍCO EN EL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

-- VERSIÓN PRELIMINAR --

PLANTEAMIENTO DEL GRUPO PROPUESTA CIUDADANA

CONSULTOR: RAÚL LIZÁRRAGA BOBBIO

CUSCO, ENERO DEL 2011

INDICE

INTRODUCCIÓN

I. CONTEXTO

II. ANTECEDENTES Y REFERENCIAS

III. MARCO NORMATIVO FUNDAMENTAL

1. **Nacional**
2. **Regional**

IV. JUSTIFICACIÓN

V. MISIÓN

VI. ENFOQUE

VII. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

VIII. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA REGIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. **El Consejo Directivo**
2. **El Centro Estratégico de Planeamiento Regional**

IX. RELACIONES DEL CENTRO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

1. **Internas**
2. **Externas**

X. REQUERIMIENTOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

1. **Políticos**
2. **Técnicos**
3. **Financieros y Logísticos**

XI. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente documento incluye un conjunto de análisis, lineamientos normativos y acciones generales, dirigido a sustentar la constitución de un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE) que comprende un Consejo Directivo (CD) como su instancia orientadora de los procesos de desarrollo planificado y del Centro de Planeamiento Estratégico Regional (CEPLAR) como su órgano técnico – operativo. El Sistema funcionará bajo la conducción del Gobierno Regional del Cusco.

Estos aportes constituyen la base para afinar los contenidos y alcances de ambos mecanismos, a partir de las visiones comprometidas por la nueva administración Regional, teniendo en cuenta los retos a los que debe enfrentarse considerando los significativos cambios políticos, económicos, sociales e institucionales que vienen afectando el desenvolvimiento de la Región. En ese sentido, el Gobierno Regional formulará una propuesta definitiva introduciendo algunos otros factores determinantes.

Este esfuerzo innovador deberá implementarse siguiendo una estrategia de cambios progresivos en su actual estructura orgánica general y de su correspondiente Reglamento de Organización y Funciones (ROF), puesto que se trata de asumir nuevas formas de gestión en todos sus niveles operativos; así como incorporar a instituciones representativas de la sociedad civil en los procesos de planeamiento para el desarrollo sostenido de la Región.

La propuesta ha considerado las diversas e importantes iniciativas sobre la conformación de un CEPLAR y la formulación de Planes de Desarrollo Concertados de las anteriores gestiones regionales, así como de instituciones civiles entre las cuales están la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, la Asociación Arariwa y el Grupo COINCIDE. Ha considerado también dos fuentes importantes. La primera proviene de entrevistas y discusiones en grupo con funcionarios del Gobierno Regional y representantes de organizaciones civiles relacionadas con el tema, realizadas en la Región en noviembre del 2010[1]. La segunda proviene de un análisis efectuado sobre el Sistema de Planeamiento Estratégico que está pendiente de aprobación en el Gobierno Regional de Ayacucho y sobre los Sistemas ya establecidos en los Gobiernos Regionales de La Libertad y Cajamarca.

Se persigue, en suma, plantear un Sistema de Planeamiento Estratégico que responda a los nuevos retos de la descentralización y de la gestión integral del desarrollo nacional, regional y local. En especial el CEPLAR debe estar suficientemente habilitado – técnica y administrativamente – para hacer coherentes entre sí los planes, programas y proyectos prioritarios provenientes de las Gerencias de Línea o Direcciones Regionales

---

[1] . Algunas de las entrevistas e intercambio de opiniones más importantes fueron las realizadas entre el 25 y el 26 de noviembre con el Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Sr. Víctor Samaniego, con el Gerente de Desarrollo Social Sr. Gerardo Basterrechea, con el Sr. Fernando Romero de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza; con el Sr. Daniel Maraví representante de la Asociación Arariwa, con la Sra. Iris Fernández en representación del Grupo COINCIDE y con varios participantes (Consejeros y Asesores del nuevo Gobierno Regional), en el marco de un Taller sobre el Proceso de Transferencia, auspiciado por la Asociación Arariwa.

Sectoriales del propio Gobierno Regional y de las instituciones civiles comprometidas con el desarrollo sostenido de la Región.

I. CONTEXTO

La plataforma económico – productiva del país se soporta históricamente en actividades primario – exportadoras, con poco valor agregado, cuyas restricciones tienden a elevarse por la crisis económica y financiera globalizada. El crecimiento promedio del PBI, previsto oficialmente en el rango del 6% al 7% para el 2010-2011 se concentra en pocas ramas de la producción y en determinados polos urbano costeros. El actual ordenamiento económico del territorio, particularmente en su alineamiento con la red vial, energética y portuaria, restringe la articulación de los mercados regionales y locales, además de frenar el aprovechamiento de los recursos naturales existentes.

El crecimiento económico no ha sido acompañado con la satisfacción de las carencias y demandas colectivas de mayor significación social y los niveles de pobreza siguen siendo inaceptables particularmente en las zonas rurales y campesinas de la sierra y de la selva. Se ha señalado que la pobreza cubre a más del 34% de la población nacional. Pero ese porcentaje se acrecienta hasta un 65% en las zonas rurales antedichas. En términos del Índice de Desarrollo Humano (IDH)[2] provisto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el 2007; el Promedio Nacional era 0.5731, mientras que el de Lima Metropolitana era de 0.6827 (posición 2 en el ranking Departamental), el de Ica era 0.6439 (posición 4 en el ranking Departamental) y el de Cusco era 0.4780 (posición 17 en el ranking Departamental).

De otro lado, el Gobierno Nacional dispone de una arquitectura que es insuficiente para asumir apropiadamente la problemática y las aspiraciones de los espacios regionales y locales. Esta situación parte de dos verificaciones. La primera se refiere al establecimiento de normas y políticas públicas que, por su generalidad y su visión centralista, traban la gestión de las entidades descentralizadas. La segunda se refiere a la prevalencia de una función Ministerial "sectorizada" y desarticulada que quiebra la necesaria visión integradora – multisectorial inherente al desarrollo sostenible en los ámbitos regionales y locales.

El fuerte grado de concentración del poder económico y político en pocos lugares, sectores y grupos sociales no permite acceder a un proceso de desarrollo sostenido, ni puede articular mercados que pongan en valor las potencialidades competitivas locales. No se trata, en el fondo, de un conflicto entre Lima Metropolitana y el resto del país. Se trata de construir un nuevo Estado y una Nueva Economía que efectivamente funcionen para las mayorías con un enfoque claro de descentralización y fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Municipales.

La creación de los Gobiernos Regionales en el 2002, en reemplazo de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) sin autonomía, es un logro que viene madurando y permite una mejor y más equilibrada gestión gubernamental descentralizada. Con ese marco institucional, se han realizado varias transferencias de funciones o atribuciones y programas desde el Gobierno Nacional hacia los Gobiernos

---

[2] . PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009. "Por una Densidad del Estado al Servicio de la Gente". Lima, Abril del 2010.

Regionales y Locales, aún cuando ello no haya sido acompañado con la transferencia de los recursos financieros, de personal y logísticos correspondientes.

A través de los Canon Sobre Canon y Regalías, los Gobiernos Regionales y Locales han incrementado sus recursos financieros. Sin embargo, son rebatibles los criterios para su distribución y sigue pendiente el establecimiento de un Impuesto a las Sobreganancias de las empresas mineras, como parte de una esperada Reforma Fiscal Descentralista.

Los procesos de descentralización y regionalización como partes de una Reforma o Modernización del Estado debieran resolver las varias incompatibilidades entre las competencias de los tres niveles de Gobierno. Así mismo, debiera permitir una acción más proactiva del Gobierno para generar y promover cadenas productivas. Esta opción complementa las iniciativas de inversión provenientes del sector privado en el marco de regulaciones que garanticen una sana competencia empresarial y el respeto al ambiente.

En ese entorno, la configuración de Gobiernos Regionales efectivos (Macro Regiones), a partir, en principio, de la integración de Departamentos contiguos es una tarea pendiente. Al respecto, debe admitirse que el proceso de regionalización, legalmente mandatorio, incorpora factores muy complejos, lo cual amerita una cuidadosa estrategia social, técnica y política, teniendo en cuenta dos factores determinantes. El primero se refiere a los fracasos de las experiencias anteriores; particularmente al Referéndum del 2005, que postulaba la creación inicial de cinco Regiones efectivas. El segundo se refiere al fortalecimiento de la instancia Regional – Departamental que aleja las intenciones de crear Macro Regiones[3]. En todo caso, el proceso de regionalización debe admitirse como una meta a ser lograda hacia el mediano plazo, que garanticen la apertura de "economías de escala" y un esquema mas racional de ordenamiento territorial. En ambos casos el punto de arranque consiste en la articulación de programas, políticas y proyectos de desarrollo social y económico, tal como ha venido planteándose en las iniciativas derivadas de las Juntas de Coordinación Interregionales.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI) abren espacios de coordinación entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y Locales con el propósito de que las políticas públicas sean coherentes y eficaces en ambas instancias territoriales. Sin embargo, este potencial no dispone aún de las vías concretas para su realización.

Persisten desfases funcionales o duplicidades entre las Gerencias Regionales (GR) de Línea de los Gobiernos Regionales y las Direcciones Sectoriales Regionales que todavía mantienen cierto grado de dependencia de los Ministerios. Esta situación complica el diseño compartido y coherente de programas, planes y proyectos.

Es cada vez más claro que la fragmentación político-administrativa del territorio, visualizada en la existencia de 24 Regiones – Departamentos, 195 Provincias y 1,835 Distritos, representa una rémora para la gobernabilidad y el desarrollo sostenido del país en su conjunto. En consecuencia, será necesario establecer estrategias transitorias que

---

[3] . La regionalización aparece como un objetivo lejano o ambiguo tanto en las agendas públicas como particulares. Existe desconfianza y los argumentos a favor de integrar territorios no logran el apego de los actores sociales. El Gobierno "Regional" – en realidad Departamento - es una figura que se mantiene como válida, pese a sus limitaciones. Las elecciones recientes para elegir Presidentes Regionales ha endurecido esta imagen.

mejoren las relaciones entre estas instancias mientras se maduran procesos de Regionalización efectivos, conforme al mandato de la Constitución y de la Ley de Bases de la Descentralización.

El Acuerdo Nacional puede ser el escenario adecuado para reforzar las políticas de Estado que propicien procesos de descentralización, en el contexto del nuevo mapa político e institucional surgido de las elecciones tanto regionales y municipales como nacionales. Si esta posibilidad es viabilizada, se facilitará el desempeño de una gestión más ágil de los Gobiernos Descentralizados y, por añadidura, habrá mayores oportunidades para formular e implementar Planes de Desarrollo Concertados regionales y municipales de calidad.

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – Plan Perú 2021 (Plan Bicentenario), formulado con la dirección del CEPLAN incorpora seis "ejes estratégicos"[4] que directa o indirectamente aluden al desarrollo regional sostenido. Estos ejes pueden admitirse como los contextos con los cuales abordar los Planes de Desarrollo Concertado regionales.

II. ANTECEDENTES Y REFERENCIAS

Está vigente el Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado – Cusco al 2021, que respalda la conformación de un Centro Estratégico de Planeamiento Regional (CEPLAR) en el marco de un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE). La aparición de nuevas circunstancias sociales y económicas que rodean el desempeño de la Región, induce a su actualización.

En el 2009 la Subgerencia de Planeamiento de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT) formuló una propuesta de Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y Gestión de Competencias y Funciones en Materia de Transferencia 2009 – 2011. En este importante documento se propone la implementación de un amplio programa de formación de capacidades, que incluye las referidas a la planificación. De otro lado, asume que las transferencias de facultades o atribuciones del Gobierno Nacional al Gobierno Regional puede implicar la formulación de nuevos procedimientos de gestión y nuevos Reglamentos de Organización y Funciones (ROF). Esta opción permite el establecimiento de un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE) y de un Centro de Planeamiento Estratégico Regional (CEPLAR) como su brazo funcional y operativo.

Con la conducción de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional, se ha formulado un modelo de Centro Estratégico de Planeamiento Regional – CEPLAR – Cusco[5]; el cual ha sido tomado como un referente fundamental para la elaboración de la presente propuesta de implementación progresiva.

---

[4] . En el Plan Bicentenarios; el Perú Hacia el 2021, presentado en diciembre del 2010, se plantean los siguientes Ejes Estratégicos: a) Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas; b) Oportunidades y Acceso a los Servicios; c) Estado y Gobernabilidad; d) Economía, Competitividad y Empleo; e) Desarrollo Regional e Infraestructura, f) Recursos Naturales y Ambiente.

[5] . El documento ha contado con el aporte de algunos Consejeros y funcionarios de las Gerencias de Línea, así como de representantes de la Red de Municipalidades Urbanas y Rural – REMUR – Cusco y de algunas organizaciones promotoras del desarrollo como APODER, COINCIDE, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, la Asociación ARARIWA y el Instituto Machu Picchu.

En ese sentido, la propuesta definitiva será ciertamente una combinación eficiente de los dos aportes, así como también de los propios aportes de del nuevo Gobierno Regional.

Un referente que ratifica las iniciativas dirigidas a conformar un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico habilitado para optimizar los alcances y contenidos de los Planes de Desarrollo Concertados, es el estudio que identifica los principales ejes o corredores de integración económica en la Macrorregión Sur del Perú"[6], en función de algunas de sus cadenas productivas por determinados tipos de productos (minería, turismo, ganadería).

Es también importante considerar la Agenda Regional por el Desarrollo Económico 2010 – 2021 que tiene como lema "Prende Cusco"[7]; en la esquematización de las funciones del CEPLAR y en los ajustes que se deban realizar al Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado – Cusco al 2021, puesto que allí se establecen los Temas Eje del Desarrollo Económico – Productivo y se sintetizan los alcances de los proyectos de inversión prioritarios.

Otro elemento de suma trascendencia para el abordaje de la propuesta ha sido el "Acuerdo por el Cusco", suscrito por varios candidatos a la Presidencia del Gobierno Regional del Cusco y validado por un conjunto significativo de movimientos sociales y partidos políticos, con ocasión al proceso electoral del 3 de Octubre del 2010. En ese Acuerdo se priorizan varias metas específicas a ser satisfechas entre el 2010 y el 2014. Entre ellas dos son las más resaltantes. La primera se refiere a la reforma la estructura orgánica del Gobierno Regional para hacerlo mas eficiente e inclusivo. La segunda se refiere a la articulación de los procesos de planeamiento en los niveles regional, provincial y distrital a través precisamente de un Sistema y Centro Regional de Planeamiento – CEPLAR.

Existen algunas iniciativas de integración económica y social de alcance supra departamental; que pueden ser referentes funcionales para la confección de los Planes de Desarrollo Concertados al nivel de la Región. Una de ellas es la Junta de Coordinación Interregional del Sur - MACROSUR que integra a los Departamentos de Tacna, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Cusco y Apurimac.

En varios de estos elementos referenciales y antecedentes se reconoce que los esfuerzos realizados en materia de planeamiento estratégico al nivel regional han tenido, en general, las siguientes restricciones que el Sistema debiera tener en cuenta:

a) el insuficiente respaldo a la función planificadora por parte de las más altas autoridades del Gobierno Regional,

---

[6] . "Identificación de Ejes de Integración Económica en la Macrorregión Sur del Perú". Asociación ARARIWA y Servicio de la Iglesia Evangélica Alemana para el Desarrollo, Cusco, 2008.

[7] . El documento ha sido elaborado a mediados del 2010 bajo la conducción de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional y con la participación de una amplia red de instituciones promotoras del desarrollo regional; entr ellas la Cámara de Comercio del Cusco, el Centro Bartolomé de las Casas, la Asociación Arariwa, la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales – REMUR Cusco, el Proyecto Especial COPESCO, la Federación de Trabajadores del Cusco y el Grupo Impulsar para la Descentralización.

b) la insuficiente dotación de recursos humanos, financieros y logísticos para elaborar Planes eficaces, especialmente en el tratamiento de los ejes fundamentales del desarrollo regional y macrorregional,

c) la duplicación de responsabilidades entre la GRPPAT y algunas Gerencias de Línea, así como con las Direcciones Regionales Sectoriales,

d) la rigidez operativa en el manejo de las inversiones, proveniente de la visión centralista del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) liderado por el MEF,

e) la relativa incompatibilidad de los Planes Sectoriales y los Planes de Desarrollo Concertados Municipales, con la visión y los objetivos fundamentales considerados en los Planes de Desarrollo Concertados al nivel regional,

f) la parcial incoherencia entre los objetivos y metas de los Planes de Desarrollo Concertados y los contenidos programáticos de los Presupuestos Participativos,

g) los todavía frágiles mecanismos que deben garantizarse una activa y creativa participación de las organizaciones civiles en los procesos de formulación y aprobación de los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos.

Tales restricciones han determinado que, en muchos casos, los Planes de Desarrollo Concertados no hayan sido adoptados consistentemente como las Guías Fundamentales de la gestión gerencial del Gobierno Regional para impulsar procesos de desarrollo sostenibles. Sin embargo, debe reconocerse que en los años recientes algunas de estas restricciones vienen superándose gracias a las iniciativas y esfuerzos de varias entidades representativas de la sociedad civil, a travé4s de Comités Tematicos y Foros de Concertación.

Estos alineamientos serán perfeccionados o complementados con los enfoques provenientes del nuevo Gobierno Regional.

La propuesta para crear un CEPLAR y el Sistema que lo soporta, ha sido positivamente considerado en otros Gobiernos Regionales. En efecto, existen Centros Regionales de Planeamiento Estratégico en los Gobiernos Regionales de La Libertad y Cajamarca; y están pendientes las propuestas planteadas en los Gobiernos Regionales de Ayacucho, Arequipa, Junín y Piura.

III. MARCO NORMATIVO FUNDAMENTAL

1. Nacional

- Constitución de la República de 1993
- Ley de Reforma Constitucional del Estado No. 27680 (07/03/2002); por la cual se establece que los Gobiernos Regionales tienen autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia,
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, No. 29158 (20/12/2007)
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, No. 27658
- Ley de Bases de la Descentralización, No. 27783 (20/07/2002)
- Ley de Incentivos para la integración y Conformación de Regiones, No. 28274 (09/07/2004)
- Ley que Modifica la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley de Incentivos para la creación de Regiones, No. 29379 (13/06/2009)
- Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales; No 27867 (18/11/2002)
- Decreto Legislativo No. 1026 (21/06/2008); que establece un Régimen Especial Facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales que deseen implementar Procesos de Modernización Institucional Integral
- Decreto Supremo No. 040-2010-PCM (28/03/2010), que Reglamenta la Transferencia de Recursos Humanos del Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales y Locales,
- Ley de Descentralización Fiscal, Decreto Legislativo 995, (05/02/2004),
- Decreto Supremo No. 004-2010-PCM (12/01/2010), que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales 2010-2012,
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, No. 27293,
- Ley Marco del Presupuesto Participativo, No. 28056
- Ley que Implementa la Inversión Pública Regional y Local con participación del Sector Privado, No. 29230 (20/05/2008); y su Reglamento (Decreto Supremo No. 248-2009-EF, del 05/11/2009)
- Ley que crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), No. 28522; modificado por el Decreto Legislativo No. 1088 (28/06/2008).

El análisis básico de este grupo de normas de alcance nacional muestra la existencia de varias incompatibilidades o conflictos entre ellas y, además, su obsolescencia o inaplicabilidad frente a los nuevos escenarios, pero también porque siguen pendientes las normas que definirán la Modernización del Estado y la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Dentro de ese espectro es claro que, por ejemplo, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales tendrían que modificarse si se estableciesen Gobiernos Regionales efectivos (Macro Regiones).

También tendrán que ajustarse las normatividades relacionadas con los alcances de los Planes Regionales Concertados (sobre ellos solo existen consideraciones muy genéricas) y con los procedimientos para el tratamiento de los Presupuestos Participativos.

La Constitución de 1993 eludió el establecimiento de orientaciones y mandatos dirigidos a validar la planificación sistémica y participativa como una obligación del Gobierno en sus diferentes instancias territoriales para propiciar procesos de desarrollo.

2. Regional

- Ordenanza Regional No. 058-2009-CR/GRC CUSCO; por la cual se crea el Comité Regional de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco.
- Ordenanza que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Región Cusco (ROF).
- Acuerdo de Gobernabilidad para la Región Cusco, que propone la implementación de una Planificación Estratégica y Presupuestal de Mediano y Largo Plazo.
- Propuesta de la Subgerencia de Planeamiento de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento del Territorio para la implementación de un Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y Gestión de Competencias y Funciones en Materia de Transferencias 2009 – 2011.

Estas normas u orientaciones son, como se señala después, elementos referenciales para abordar tanto la conformación del Sistema de Planeamiento Estratégico como los Planes de Desarrollo Concertados que se formulen en el futuro.

IV. JUSTIFICACIÓN

Nuevos desafíos deben ser considerados para impulsar procesos orientados a la descentralización del país en su conjunto y, en nuestro caso, para propiciar procesos de desarrollo sostenido en el Cusco. Al respecto tendrían que analizarse y consecuentemente fijarse innovadoras políticas públicas relacionados con el tratamiento de los impactos generados por los grandes proyectos como el del Corredor Bioceánico Sur del IIRSA, el eje vial Desaguadero – Puno – Cusco – Abancay - Nazca, el Gasoducto del Sur, la explotación racional de la minería que respete el ambiente y los derechos de las Comunidades Nativas y Campesinas, los circuitos turísticos complementarios al que se focaliza en Machupicchu – Urubamba, los sistemas de aprovechamiento hídrico multipropósito de las cuencas asumidas como sistemas, el nuevo aeropuerto en Chinchero, la potenciación de cadenas productivas basadas en el café, el cacao, los granos andinos y las fibras de los camélidos sudamericanos.

Así mismo, deben considerarse los procesos pendientes para la conformación de Regiones efectivas (Macro Regiones), tal como son previstas por la Constitución y la Ley de Bases de la Descentralización[8] y las medidas dirigidas a eliminar los cuadros de pobreza extrema, en el entorno de los Objetivos de las Metas del Milenio al 2015 previstas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). También aparecen como retos tanto para el Gobierno Regional como para el Gobierno Nacional, el rediseño de los criterios e indicadores que permitan una distribución más eficiente y

[8] . A noviembre del 2010 se dispone de una Propuesta de Bases de la Regionalización elaborada por el Consorcio Macroconsult bajo la supervisión del Programa de Modernización del Estado y de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros.

equitativa de los Canon, Sobre Canon y Regalías provenientes de las rentas de las empresas que explotan los recursos naturales.

Estos elementos tendrán que enriquecer y actualizar los actuales Planes de Desarrollo Concertados y los Presupuestos Participativos, adoptando una visión territorial de competitividad mucho más potente que la que se ha venido disponiendo. Es previsible que, en ese entorno diferente, tengan que reconfigurarse los enfoques de desarrollo, los "Ejes" del desarrollo regional, las prioridades de los proyectos hasta ahora consignados y las formas de operar de las Gerencias de Línea y de las Direcciones Regionales Sectoriales. En consecuencia, aparecen como ineludibles dos necesidades a ser cubiertas por el Gobierno Regional:

a) establecer un Sistema Estratégico de Planeamiento que supere el desempeño de la actual Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial;

b) replantear la actual estructura orgánica del Gobierno Regional de modo que se eviten duplicaciones operativas y exista un claro alineamiento con los Planes de Desarrollo Concertados.

Los Planes de Desarrollo Concertado constituyen una herramienta gerencial de primer orden para la conducción racionalizada de los procesos de desarrollo sostenibles. Deben ser asumidos, por lo tanto, como la matriz determinante de los programas y proyectos de inversión provenientes tanto del Gobierno Regional como de las organizaciones civiles.

Esta cualidad innata de los Planes de Desarrollo Concertados se hace más certera si allí se incluye una visión compartida sobre el futuro deseable y viable hacia el mediano/largo plazo; de la cual se derivan los Objetivos Estratégicos a ser cumplidos por los diferentes actores sociales de la Región, particularmente por el Gobierno Regional, en plazos mas cortos que tengan cierto respaldo financiero.

Sin embargo, tal como se ha señalado anteriormente, los procesos de planeamiento en sus diferentes instancias o contenidos temáticos (sectoriales) ha sufrido perseverantemente de una serie de restricciones tanto técnicas y metodológicas como institucionales; derivadas estas últimas de la inorgánica red de entidades que planifican o programan sin mayores parámetros de consistencia y articulación. Esta falencia sería precisamente cubierta por un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico como el que se propone.

La conveniencia de establecer un Sistema de Planeamiento Estratégico Regional y un CEPLAR como su instancia técnico – operativa, es más categórica en la medida en que el Gobierno Regional debe abordar, paralelamente, varios tipos de Planes que tendrían que articularse coherentemente dentro del Plan de Desarrollo Concertado cuyo perfil es integral o multisectorial: Planes de Acondicionamiento Territorial, de Desarrollo de Capacidades, de Desarrollo Rural, de Prevención de Desastres y de Competitividad, entre otros. A esa tarea compleja se suma la que se deriva de su rol articulador y orientador en materia de planeamiento del desarrollo al nivel Provincial y Municipal.

El Sistema y el CEPLAR deben asumirse como instancias institucionalizadas que sirvan para impulsar procesos de desarrollo humano sostenido; considerando los siguientes cuatro roles clave del Gobierno Regional:

a) planificar el desarrollo socio económico y el ordenamiento del territorio,

b) impulsar programas y proyectos de inversión reproductivos que respondan competitivamente tanto a las demandas internas como externas,

c) gestionar transparente y eficientemente la prestación de los servicios públicos, en el ámbito de sus competencias,

c) promover y coordinar la participación de la población organizada en los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos.

El establecimiento o consolidación de un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE) permitirá armar una red potente de actores provenientes de la sociedad civil que aportarán a los procesos de planeamiento y programación presupuestaria; al mismo tiempo que evitará la inserción arbitraria o no prioritaria de iniciativas dispersas. En tal sentido, el SRPE será apreciado como el espacio concertador para garantizar la gobernabilidad en la Región.

Apostar por un Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE), que incluya un ente Consultivo (Consejo Directivo) y un ente técnico – operativo (Centro de Planeamiento Estratégico – CEPLAR), es altamente compatible con los esfuerzos que se vienen realizando de manera parcial e inorgánica para encaminar una verdadera Reforma o Modernización Descentralista del Estado. Esta apuesta implica fortalecer la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales y Locales, con un deslinde claro entre las funciones de los hasta ahora cuatro niveles de Gobierno: Nacional, Regional – Departamental, Provincial y Distrital.

En términos mas directamente concernidos a la función planificadora del Gobierno Regional, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales señala que los Gobiernos Regionales disponen, dentro de sus competencias las dedicadas a formular y aprobar Planes de Desarrollo Concertados de mediano y largo plazo en armonía con los correspondientes Presupuestos Participativos.

El SRPE encaja con el funcionamiento, aún limitado, del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y de su órgano técnico-operativo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

V. MISIÓN

El Sistema de Planeamiento Estratégico Regional (SRPE) tiene como misión sustantiva orientar los procesos de desarrollo integral de la Región, a través fundamentalmente de Planes de Desarrollo Concertados de mediano/largo plazo liderados por el Gobierno Regional[9].

En tal sentido, marca la ruta deseable de las inversiones tanto públicas como privadas y perfila los procesos de acondicionamiento económico y social del territorio.

VI. ENFOQUE

La orientación del Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE) y de su órgano operativo, el Centro Estratégico de Planeamiento Regional (CEPLAR), así como los productos concretos que de ellos se deriven, en particular los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos, se deberían encuadrar por los contenidos del paradigma del "desarrollo humano". Este paradigma asume que todos los esfuerzos dedicados al desarrollo deben tener como su actor principal a la persona en su entorno colectivo, que debe existir equidad en la distribución de los ingresos y servicios así como en las oportunidades, que debe respetarse el ambiente, que debe propiciarse la solidaridad y que debe postularse el logro de una democracia plena.

El SRPE auspicia un tratamiento integrador o multidisciplinario de los problemas y potencialidades que afectan los niveles de desarrollo humano en los grupos sociales y territorios. Ese auspicio constituye un reto considerando que, en general, la gestión gubernamental ha tenido un abordaje sectorizado y que se expresa en la estructura de los Ministerio (en el Nivel Nacional) y en las Gerencias (en el Nivel Regional). La visión territorial del desarrollo es una respuesta al sectorialismo y está más cercana a la gestión de los Gobiernos Regionales y Municipales. Esta óptica determina la necesidad de precisar funciones, competencias o atribuciones en cada nivel de Gobierno; así como de fijar los alcances de los Planes de Desarrollo Concertados también en cada nivel territorial.

El enfoque integral del Sistema propuesto conduce a ordenar el desempeño de todos los actores involucrados tanto al interior del Gobierno Regional como fuera de él, en torno a cuatro grandes categorías o dimensiones temáticas[10]:

a) la dimensión técnica; que debe congregar a las instancias de planeamiento y programación correspondientes (Oficinas o Gerencias Regionales, Municipales y Sectoriales de Planeamiento y Presupuesto),

---

[9] . La Planificación es uno de los cuatro roles fundamentales que deben cumplir los Gobiernos Regionales. Un segundo rol es el de gestionar eficiente y transparentemente la prestación de los servicios públicos que le competen. El tercer rol es el de apoyar, promover y/o ejecutar proyectos de inversión para impulsar el desarrollo. El cuarto rol es el de promover y articular las acciones de los diferentes actores, públicos y privados que interactúan en la Región o de aquellos actores localizados en otras Regiones pero que afectan el desarrollo de la Región.

[10] . La propuesta de un CEPLAR diseñada entre el 2009 y primer trimestre del 2010, bajo la coordinación de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento del Territorio (GRPPAT) del Gobierno Regional, y con el apoyo de varios organizaciones civiles como COINCIDE y la Asociación Arariwa considera solo a las tres primeras.

b) la dimensión social; que comprende a las instancias donde se establecen espacios de concertación apuntando al desarrollo (Mesas Temáticas, Consejo de Coordinación Regional y el propio Consejo Directivo del Sistema),

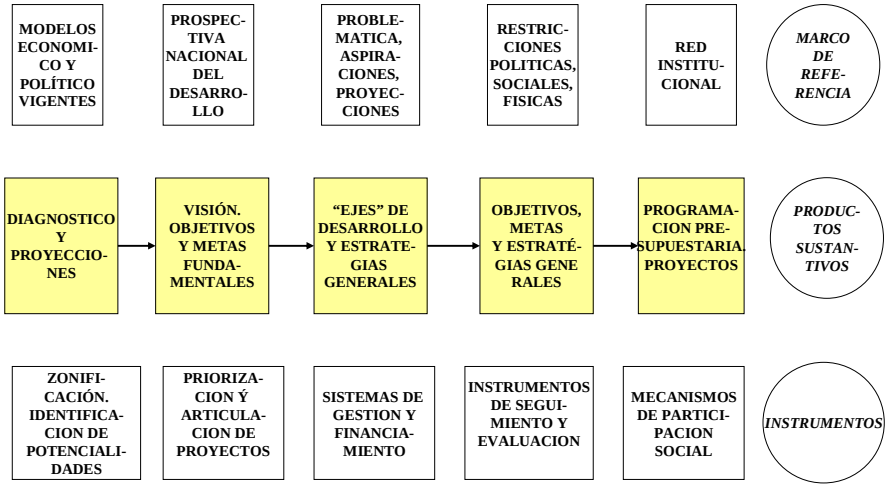
c) la dimensión política; que involucra a las autoridades del mismo Gobierno Regional (incluyendo el Consejo Regional), de los Sectores, de los entes públicos autónomos y de los Gobiernos Municipales, en tanto disponen de la facultad para gestar políticas públicas y normas,

d) la dimensión económica; donde concurren los agentes relacionados con la producción de bienes o servicios, de manera individual o empresarial y también de manera asociativa (Asociaciones de Productores, Juntas de Regantes, Cámara de Comercio).

El reto en el manejo de estas cuatro dimensiones consiste en como, en cada una de ellas, los actores combinan sus iniciativas y procedimientos; pero también en como se generan articulaciones lógicas de modo que los ejes de desarrollo y los programas concretos sena coherentes. Los Planes de Desarrollo Concertados (PDC) deben actuar como los elementos aglutinadores de todas las iniciativas o proyectos; a través del Consejo de Coordinación Regional que opera en ese sentido como el espacio de concertación de mayor jerarquía.

Los Planes de Desarrollo Concertados, para ser considerados como instrumentos capaces de orientar adecuadamente la gestión del desarrollo humano sostenido, deben formularse de conformidad con una determinada secuencia lógica. Este esfuerzo debe sustentarse en un conjunto de situaciones, postulados y normas que actúan como marcos referenciales; y proveerse de una serie de instrumentos que permitan su formulación y ejecución. En el siguiente gráfico se esquematiza este postulado.

PLANES DE DESARROLLO CONCERTADOS



Por otra parte, el planeamiento del desarrollo provisto por el CEPLAR tiene un enfoque "sistémico", en el sentido que articula el desempeño de todos los actores involucrados, incluso a aquellos que funcionan fuera de los espacios político – administrativos de la Región, lo cual determina sinergias procreadoras de "economías de escala". Una implicancia de esta opción se traduce en el tratamiento de los Planes de Desarrollo Concertado Regional donde exista la posibilidad de compartir el diseño y la implementación de Proyectos o Programas de alcance nacional, macro regional e incluso internacional, como es el caso, por ejemplo, de los corredores promovidos por el IIRSA[11].

Otro factor clave en la estrategia institucional del SRPE y del CEPLAR para inducir procesos de desarrollo integral es la combinación de políticas que enfrenten la pobreza y la exclusión social persistentes por un lado, con políticas orientadas a formar cadenas productivas competitivas aprovechando los recursos humanos y naturales disponibles por otro lado. Es a partir de este enfoque que surge la necesidad, aún no cristalizada, de articular los programas de inversión en los sectores "sociales" con los programas dedicados a potenciar la plataforma productiva.

El funcionamiento del Sistema Regional de Planeamiento Estratégico y del CEPLAR como su órgano técnico – operativo, así como los productos que generen (especialmente los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos), debe seguir los siguientes principios rectores:

a) *adscripción de sus enfoques al "desarrollo humano"*; lo cual implica optar por el bienestar de las mayorías, auspiciar la solidaridad y el reparto equitativo (social y territorial) de los beneficios generados por el crecimiento económico, respetar el medio ambiente, consolidar los valores democráticos y la gobernabilidad;

b) *integralidad*; que apunta a un tratamiento de los procesos de desarrollo y planeamiento buscando articular los diferentes aspectos de la vida colectiva (sociales, valorativos, económicos, políticos) y asumiendo que estos son interdependientes entre sí;

c) *participación y concertación*; que auspicia la presencia activa de las organizaciones civiles en los procesos de formulación, aprobación y evaluación de los Planes, Presupuestos y Proyectos, buscando concertar responsablemente las decisiones que se consideren esenciales para el desarrollo,

d) *transparencia;* mediante el cual las decisiones que se adopten compartidamente y la forma en que el Gobierno Regional las implementa, sean conocidas sin restricciones por la sociedad civil. Para satisfacer este principio, deben establecerse los mecanismos de comunicación adecuados,

---

[11] . Las Iniciativas de Integración Regional Sur Americana vienen madurando con diferentes intensidades. Las correspondientes a los Corredores que afectan al Perú (IIRSA Norte e IIRSA Sur (con dos ramales, uno por Puno y el otro por Cusco – Madre de Dios) son los más avanzados. Se mantienen los debates alrededor de los impactos socio ambientales de las vías y del balance Beneficio/Costo para cada país involucrado.

e) *eficacia y eficiencia*; que implica un tratamiento de las acciones, normas, proyectos y políticas públicas con capacidad para cumplirlos acertadamente, a costos razonables, con la calidad necesaria, en la oportunidad requerida y en función de los objetivos o resultados previstos,

Para un adecuado manejo de los conceptos contenidos en la propuesta, se considera pertinente definir sintéticamente los siguientes términos:

a) *descentralización;* proceso a través del cual se logra la transferencia de recursos, proyectos y procedimientos administrativos desde los centros de poder económico y político. Implica un cambio en el reparto del poder para lograr el desarrollo más equitativo entre los diferentes territorios o regiones del país.

b) *territorio*; espacio social y económicamente construido, donde se desenvuelven las colectividades humanas. Es, en ese sentido, un ámbito que supera a los espacios físicos. Para los efectos de esta propuesta se aplica a los ámbitos regionales para los cuales se plantean planes y proyectos que eleven sus niveles de desarrollo,

c) *región*; en términos territoriales es el espacio territorial definido por determinadas características sociales, económicas, ambientales y culturales relativamente homogéneas. En términos político - administrativos es el espacio delimitado por fronteras en el cual opera un aparato de gestión pública. Actualmente se corresponde con los territorios Departamentales. Se asume que, en el futuro, se corresponderá con espacios multidepartamentales o multiprovinciales,

d) *desarrollo*; situación o nivel de ventajas, oportunidades y satisfactores sociales o económicos que afectan a las personas y colectividades. Existen diversas fórmulas e indicadores con los cuales se mide el nivel de desarrollo. Entre ellos figuran: las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), los requerimientos monetarios para adquirir satisfactores humanos (alimentación, vivienda, transporte, educación, equipamiento doméstico, acceso a actividades culturales y diversión), los Índices de Desarrollo Humano (IDH) elaborados por el PNUD (basados generalmente en factores relacionados con la educación, la nutrición, la esperanza de vida al nacer y los ingresos monetarios),

e) *sistema*; conjunto articulado o interdependiente de criterios o reglas que permiten el tratamiento racional de una estructura organizacional o situación. Para los efectos de esta propuesta se aplica a las pautas y formas institucionales que facilitan el abordaje integral de procesos de planeamiento estratégico para el desarrollo,

f) *planeamiento o planificación*; proceso permanente que recurre a procedimientos y criterios lógicos a través de los cuales se persigue satisfacer una serie de objetivos o expectativas de una colectividad o de una entidad predeterminada. Para los efectos de esta propuesta se aplica a los procedimientos secuenciales orientados a formular Planes de Desarrollo

Concertados (PDC) en un territorio regional. Los PDC parten de un diagnóstico de la situación y proyecciones socioeconómica del territorio sobre el cual se procurará su desarrollo, y llegan al establecimiento de proyectos priorizados, pasando por la fijación de una visión prospectiva (escenarios deseados y viables) y el establecimiento de objetivos y metas que deben consignarse en Presupuestos Participativos,

g) *presupuesto participativo*; esquema en el cual se fijan o asumen recursos financieros, organizados por partidas, segmentos temáticos o proyectos; que se acuerdan de manera consensuada con representantes de la sociedad civil. Para los efectos de esta propuesta se aplica al cálculo de los fondos con los cuales se financiarán programas y proyectos de desarrollo (inversiones) o el funcionamiento administrativo del Gobierno Regional (Gastos Corrientes). El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que conduce el Ministerio de Economía y Finanzas regula la aplicación de las inversiones públicas,

h) *estrategia;* criterios orientados a la determinación de plazos, formas de abordaje y responsabilidades asignadas a personas o entidades; para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas. Para los efectos de esta propuesta se aplica a los criterios que permitan satisfacer los objetivos y metas de los Planes de Desarrollo Concertados y también los Proyectos Específicos;

i) *proyectos*; obras físicas, unidades productivas, servicios sociales, o estudios e investigaciones. Según su nivel o profundidad y rigor técnico, pueden pasar desde los denominados “Perfiles” (generales, elementales, básicos) y llegar hasta los “Expedientes Técnicos” (máximo nivel de detalle y contenido), pasando por los “Estudios de Pre Factibilidad y de Factibilidad”. Para los efectos de esta propuesta se aplica a los proyectos que se incluyen en los Presupuestos Participativos.

VII. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

El SRPE es, por definición, la instancia apropiada para el complejo tratamiento de los procesos de desarrollo planificados. Su complejidad obedece a dos razones. La primera, porque involucra a una variada gama de actores sociales, públicos y privados; cada uno de los cuales tiene intereses y visiones de su futuro distintos y en ciertos casos antagónicos. La segunda, porque abarca a todos los factores que representan la dinámica social, política y económica de las personas y agrupaciones humanas asentadas en territorios muy disímiles entre sí.

En ese contexto, los objetivos fundamentales del Sistema son los siguientes:

a) institucionalizar la cultura y los valores concernientes a la práctica regular y orgánica del planeamiento estratégico, tanto en las entidades representativas de la sociedad civil como, en particular, en las autoridades y funcionarios del Gobierno Regional,

b) reforzar y hacer más eficientes los esfuerzos dedicados a la formulación de Planes de Desarrollo Concertados en la Región, con un enfoque participativo y sustentable, y buscando su compatibilidad con los Planes de Desarrollo Concertados tanto Sectoriales como Municipales,

c) definir los grandes ejes del desarrollo regional, a partir de los cuales se diseñarán los objetivos, metas y políticas para su realización efectiva; en función de los Planes de Desarrollo Concertados (con diferentes horizontes temporales), así como de otros Planes parciales referidos al desarrollo de la Región,

d) proveer al Gobierno Regional de un instrumento de gerencia fundamental para el cumplimiento de su Misión y para el manejo eficiente de los recursos que disponga, en relación a las inversiones en infraestructuras, promoción de cadenas productivas competitivas y provisión de servicios,

e) actuar como un espacio privilegiado de debates esenciales sobre el desarrollo Nacional, Regional y Local; mediante la realización de Foros o Talleres,

VIII. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA REGIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Sistema Regional de Planeamiento Estratégico (SRPE) tiene dos instancias funcionales. La primera es el Consejo Directivo (CD) que tiene un carácter consultivo y que estimula la participación de los diversos agentes involucrados en los procesos de desarrollo integral. La segunda es el Centro Estratégico de Planeamiento Regional (CEPLAR) que actúa como el ente técnico – operativo y conductor funcional de los Planes de Desarrollo Concertados.

El desempeño eficiente del Sistema descansa en una estructura simple y funcional con respecto a su Misión y en una fuerte capacidad de coordinación con el resto de las entidades del Gobierno Regional. En ese sentido, tiene una potencia mayor que el régimen de planeamiento vigente donde la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial ha carecido regularmente de mecanismos capaces de insertar en las Gerencias de Línea los postulados y alcances de excelencia de los Planes de Desarrollo Concertados.

El SRPE se instala en la columna de Asesoramiento del Gobierno Regional, dependiendo de la Presidencia. En términos funcionales, el CEPLAR mantiene una estrecha relación con la Gerencia General dado que ella tiene como una de sus funciones esenciales articular el desempeño operativo del total de las entidades conformantes del Gobierno Regional.

Esas cualidades del Sistema evitan la dispersión inorgánica de las funciones y mandatos relacionados con los esfuerzos orientados a la formulación e implementación y evaluación recurrente de esos Planes, que aparecen en las Gerencias de Línea especialmente. Pero, además, a través del Consejo Directivo, le otorga una jerarquía política mayor.

En base a las consideraciones anteriores, se precisa la siguiente estructura del Sistema:

1. El Consejo Directivo

Tiene la función de señalar los criterios, enfoques y alcances sustantivos de los procesos de desarrollo humano sostenible de la Región. Estos elementos deben ser admitidos en primer término por el Consejo Regional, en segundo término por la Alta Dirección del Gobierno Regional y en tercer término por el CEPLAR.

Es la instancia que permite la participación de los representantes calificados de los diferentes agentes públicos y privados, involucrados en los procesos de planeamiento para el desarrollo humano sostenible en la región, en armonía con las políticas de descentralización y ordenamiento económico territorial de nivel nacional.

El Consejo Directivo (CD) tiene un carácter consultivo con respecto al Gobierno Regional, incluyendo la Presidencia y el Consejo Regional. Sus propuestas no tienen rango de obligatoriedad en ese nivel; pero si las tienen para el CEPLAR. En tal sentido, el CD aprueba el Reglamento y el Plan de Trabajo del CEPLAR. El Consejo Directivo se identifica con el tipo de mandato del Consejo de Coordinación Regional (CCR).

La función clave del Consejo Directivo radica en apoyar políticamente e institucionalmente el desenvolvimiento del CEPLAR ante el Consejo Regional, el Consejo de Coordinación Regional y la Alta Dirección del Gobierno Regional.

Evalúa y valida en una primera fase los Acuerdos o Convenios de Cooperación Técnica que propone el CEPLAR para el mejor soporte técnico a sus funciones. La segunda fase corresponde a la suscripción de estos protocolos por Presidente Regional, por el Consejo Regional o por el Gerente General, según cada caso.

El Consejo Directivo está compuesto por nueve (9) miembros:

a) *el Gerente General*, quien lo preside en nombre del Presidente Regional;

b) *el Gerente o Director Ejecutivo del CEPLAR*, que actúa con voz pero sin voto

c) *un Gerente de Línea*, que representa a las Gerencias de Línea,

d) *un Alcalde Provincial* en representación de los Alcaldes Provinciales,

e) *un alcalde Distrital*; en representación de los Alcaldes Municipales

f) *cuatro representantes de la sociedad civil*, uno de los cuales actuará en nombre de las Universidades, otro en nombre de las Organizaciones Sociales de Base, un tercero en nombre de los Gremios Empresariales y el cuarto en nombre de los Colegios Profesionales

El CEPLAR actúa como la Secretaría Técnica del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo se formaliza mediante una Ordenanza Regional. Las modalidades de su funcionamiento se establecerán en el Reglamento que será propuesto para su validación por el CEPLAR.

2. El Centro Estratégico de Planeamiento Regional

El Centro Estratégico de Planeamiento Regional (CEPLAR) es la entidad técnico-operativa del Sistema. Reemplaza a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial[12] como una instancia de Asesoramiento en el Organigrama Estructural del Gobierno Regional del Cusco.

Las funciones más relevantes del CEPLAR son las siguientes:

a) asesorar a la Alta Dirección, al Consejo Regional, al Consejo de Coordinación Regional (CCR) y a los Gobiernos Locales en los aspectos relacionados con la gestión planificada del desarrollo Regional y con los procesos de integración macrorregional, en el marco de las políticas nacionales de descentralización,

b) actuar como la Secretaría Técnica del Consejo Directivo del Sistema Regional de Planeamiento Estratégico y del Consejo de Coordinación Regional (CCR) en los temas referidos al planeamiento concertado del desarrollo regional,

c) liderar los procesos de formulación o actualización e implementación y evaluación de los Planes de Desarrollo Concertado de la Región, con una perspectiva de mediano/largo Plazo,

d) articular los diversos programas, planes y proyectos de inversión que afectan el desarrollo social, económico, cultural e institucional de la Región, y que serán los referentes programáticos de los Planes de Desarrollo Concertados Regionales. En esa línea, coordinar con los Gobiernos Locales la coherencia y los alcances de sus respectivos Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos con los Planes de Desarrollo Concertados de la Región. Asimismo, coordinar las estrategias y proyectos de articulación territorial promovidos por las Juntas de Coordinación Interregional (JCI),

e) canalizar u orientar las iniciativas de inversión del sector privado, en función de los Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional y del Plan Regional de Competitividad. En esta línea, apoyar a la Gerencia General y a la Gerencia de Desarrollo Económico en el funcionamiento de la Agencia de Fomento de la Inversión Privada (AFIP) en base a la Ley No. 28059 de agosto del 2003, como un organismo especializado de naturaleza consultiva para promover la inversión privada, y que se constituye con representantes tanto del propio Gobierno Regional como de los Gremios empresariales,

---

[12] . La propuesta determina categóricamente que el CEPLAR es la única y exclusiva instancia de Planeamiento Estratégico, en su lógica triangular: Plan – Presupuesto – Proyecto. Esta opción implica necesariamente que el CEPLAR absorbe, en lo que sea pertinente, a la actual Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Otras experiencias de CEPLAR no han tomado ese camino, lo cual les ha generado conflictos y duplicaciones que atentan contra el Sistema.

f) orientar los alcances y contenidos fundamentales de los Presupuestos Participativos de la Región, teniendo como sustento los objetivos y políticas establecidos en los Planes de Desarrollo Concertados, armonizándolos con las regulaciones provistas por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y por los Programas Multianuales de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas,

g) administrar los procesos mediante los cuales se designa a los representantes de la sociedad civil en el Consejo de Coordinación Regional,

h) organizar y administrar un Banco de Proyectos de desarrollo de alcance regional y macrorregional, que permita potenciar las posibilidades de inversión y su inclusión en los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos correspondientes,

i) coordinar los contenidos y la consistencia de los Planes de Desarrollo Concertados de la Región, con los respectivos Planes de Desarrollo de otras regiones y con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – Perú 2021, propuesto por el CEPLAN,

j) establecer y validar mecanismos orientados a lograr una efectiva y activa participación de las organizaciones civiles de la Región, en los esfuerzos dedicados a la formulación e implementación del Plan de Desarrollo Concertado y de los Presupuestos Participativos,

k) realizar y promover la realización de estudios o investigaciones aplicativas que permitan una mejor apreciación de la problemática y de las potencialidades de la Región,

l) organizar y administrar un Centro de Información y Estadística, que disponga de datos, cartografía, ensayos, planes, investigaciones y otros reportes, tanto en su versión física como digital, que puedan ser referentes para la formulación de Planes, Diagnósticos y Políticas Públicas relacionadas con el desarrollo sostenible,

m) proponer, para su aprobación por la Presidencia del Gobierno Regional o por el Consejo Regional, Acuerdos o Convenios de Cooperación Técnica orientados al desarrollo y al planeamiento estratégico, con Universidades, Institutos de Investigación, Organizaciones No Gubernamentales Especializadas y Agencias de Cooperación Externas, bilaterales o multilaterales,

n) diseñar y aplicar programas de capacitación sistemáticos en materias relacionadas con la Planificación del Desarrollo Regional y Local; en coordinación con la unidad responsable de las políticas de recursos humanos del Gobierno Regional y en el contexto del Plan de Desarrollo de Capacidades,

ñ) generar directamente o promover entre las entidades relacionadas con el desarrollo regional y local, metodologías que perfeccionen el tratamiento de diagnósticos socioeconómicos, la formulación de prospectivas, la priorización de proyectos, el manejo integrado de cuencas, los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y la Zonificación Ecológica – Económica (ZEE); en el contexto de las estrategias ligadas con el ordenamiento territorial,

o) elaborar lineamientos técnicos y económicos que permitan a las Gerencias de Línea del Gobierno Regional, plantear programas o proyectos compatibles entre sí y con los objetivos fundamentales de los Planes de Desarrollo Concertados,

p) evaluar y realizar el seguimiento sistemático de los procesos de desarrollo en la Región y del cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos.

En suma, la necesidad de perfeccionar y fortalecer los esfuerzos dedicados a formular Planes de Desarrollo Concertado regionales, con rigor, calidad y aplicabilidad es obvia frente a un cuadro tradicionalmente dispersivo y no sistémico en este tipo de empeños. *"Se requiere que el CEPLAR se convierta en el brazo técnico y animador de una amplia red de articulación de actores tanto territoriales como funcionales que es necesario involucrar para concretar las acciones de desarrollo previstas por el Plan de Desarrollo Regional Concertado. En esa medida es que la creación del CEPLAR y el fortalecimiento del Consejo de Coordinación Regional se conciben como las dos caras de un mismo esfuerzo*"[13].

Solo en la medida en que los Planes de Desarrollo Concertados, armonizados con los Presupuestos Participativos, sean suficientemente rigurosos desde el punto de vista técnico y tengan el soporte participativo real que los valide, estos dos instrumentos funcionarán como Guías u Hojas de Ruta de la Gestión regional.

El CEPLAR se instala en el Organigrama General del Gobierno Regional como un órgano de Asesoramiento, tal como corresponde por tener una función integradora o transversal; a diferencia de las Gerencias y/o Direcciones sectorizadas por grandes temas (Desarrollo Económico, Infraestructuras, Desarrollo Social) o sub temas (Salud, Educación, Turismo, Minería)[14] y que, por lo mismo, se ubican como órganos de Línea en el Organigrama General.

La conducción técnica y administrativa del CEPLAR se encargará por la Alta Dirección del Gobierno Regional a un funcionario con la jerarquía de Gerente.

El CEPLAR reemplaza, con las ventajas propias de su posicionamiento dentro del Sistema y de las funciones que se le asigna, a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto

---

[13] . Tomado del documento "Sistematización de Experiencias de Reforma Institucional en Gobiernos Regionales", formulado por Raúl Molina Martínez, con el auspicio de UDAID/PERÚ Pro Descentralización. Publicado en abril del 2010.

[14] . Uno de los dilemas de los Gobiernos Regionales ha sido el de cómo integrar "temas" o "sectores" de modo que se eviten descoordinaciones y conflictos en los correspondientes Planes y Proyectos. La cuestión se hace más aguda cuando persisten ambivalentemente Gerencias Sectoriales con Direcciones Sectoriales que de una u otra forma dependen de los Ministerios. Esta situación dual debe ser zanjada.

y Acondicionamiento Territorial; la cual le aportará al CEPLAR los activos o recursos humanos y físicos con los cuales ha venido operando, dentro de las pautas que dicte la Alta Dirección del Gobierno Regional.

De conformidad con las funciones que se le han asignado, el CEPLAR se conforma con cuatro Unidades Operativas, interconectadas:

a) *Unidad de Planeamiento Estratégico*. Es la responsable de orientar y conducir los procesos de formulación, implementación y evaluación sistemática de los Planes de Desarrollo Concertados; con un enfoque de ordenamiento territorial. En este sentido, las estrategias de ordenamiento territorial constituyen un pivote efectivo para la identificación de programas y políticas de desarrollo regional que articulen mercados y potencien ejes de desarrollo o corredores económicos.

   En particular focalizará su trabajo en la propuesta de prospectivas o visiones y "ejes" de desarrollo hacia el mediano/largo plazo; así como el uso de mecanismos que permitan compatibilizar, articular e incluso integrar en los Planes de Desarrollo Concertado los diferentes tipos de Planes y Programas Sectoriales o Parciales provenientes de las Gerencias de Línea o de otras instancias del Gobierno Regional y Nacional; así como de los Gobiernos Municipales.

   Tendrá a su cargo la realización, directa o indirecta (mediante acuerdos o convenios) de estudios sustantivos sobre la realidad socio económica y sobre las potencialidades de los recursos disponibles a fin de promover cadenas de producción competitivas para satisfacer demandas externas e internas (particularmente relacionadas con la seguridad alimentaria y la provisión de servicios sociales esenciales).

   Tendrá como sus referentes funcionales más cercanos al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – Perú 2021 del CEPLAN, al Plan Nacional de Ordenamiento Territorial que lidera el Ministerio del Ambiente y a los Planes y Programas que han venido implementándose.

b) *Unidad de Programación Presupuestaria*. Es la responsable de armar los Presupuestos Participativos anuales o multianuales en base a las orientaciones de los Planes de Desarrollo Concertados y de las normativas del Ministerio de Economía y Finanzas. En particular focalizará su trabajo en la identificación, calificación y validación técnica de los Proyectos de Inversión con un enfoque de "resultados". Conduce y orienta técnicamente los Talleres y Reuniones de Trabajo dedicados a formular y validar los Presupuestos Participativos[15].

c) *Unidad de Información*. Es la responsable de organizar, generar y/o seleccionar información relevante para los procesos de desarrollo planificado y diagnósticos sociales, ambientales, económicos o infraestructurales,

[15] . Una cuestión crucial en el tratamiento tanto técnico como político de los Presupuestos Participativos Regionales consiste en dilucidar cuales proyectos realmente deben ser tomados en esta escala, y cuales deben situarse en los Presupuestos Participativos Distritales y Provinciales.

proveniente de diferentes entidades de alcance nacional, regional y local. En particular apelará a la información disponible por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) y por el Ministerio del Ambiente que dispone de una base de datos geo referenciados.

En este sentido, tendrá a su cargo el desenvolvimiento de un Sistema de Información Geográfica (SIG) y las acciones conducentes al establecimiento de una Zonificación Ecológica – Económica. Así mismo, diseñará y aplicará metodologías funcionales para la obtención de información primaria. Tendrá a su cargo, en coordinación con la Unidad de Programación Presupuestaria, el manejo de un *Banco de Proyectos* particularmente al nivel de pre inversión.

d) *Unidad de Seguimiento y Evaluación.* Es la responsable de diseñar e implementar metodologías y procesos que permitan un sistemático y riguroso análisis del desempeño de la economía regional; así como del cumplimiento de los objetivos y metas de los Planes de Desarrollo Concertados. Esta actividad o función deberá efectuarse en coordinación con los Comités de Vigilancia Ciudadana y, ciertamente, con el Consejo Regional (CR) y el Consejo de Coordinación Regional (CCR).

   Los Informes evaluativos y de seguimiento sobre ambos desempeños es fundamental para corregir objetivos y metas; así como para realinear las políticas públicas y actualizar los Planes de Desarrollo Concertados.

Las acciones de capacitación y asesoría técnica en materia de planeamiento, programación presupuestaria y proyectos de inversión, a favor de los funcionarios del propio Gobierno Regional, así como de los funcionarios de los Gobiernos Municipales y de los representantes de la sociedad civil en el Consejo de Coordinación Regional, serán asumidos, según corresponda, por las Unidades operativas propuestas.

La conducción de las Unidades Operativas estará a cargo de funcionarios de planta, y tendrán la jerarquía de Sub Gerentes.

El funcionamiento del CEPLAR se ajustará al Reglamento correspondiente, el cual será aprobado en primera instancia por el Consejo Directivo (cuando se instale) y en segunda instancia por la Alta Dirección del Gobierno Regional.

Al final del documento se presenta el organigrama donde se visualiza la estructura del SRPE.

IX. RELACIONES DEL CENTRO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

1. Internas

a) *Con el Consejo Directivo (CD) del Sistema de Planeamiento Estratégico Regional*: opera como su Secretaría Técnica y asume las directrices básicas que le proporciona en cuanto a los enfoques, alcances y ejes prioritarios del desarrollo Regional; los cuales se constituirán en los pivotes orientadores de los Planes de Desarrollo Concertados.

b) *Con el Consejo Regional (CR)*: le envía, a través de la Presidencia, la propuesta del Plan de Desarrollo Regional Concertado, para su análisis y validación.

c) *Con el Consejo de Coordinación Regional (CCR):* le proporciona lineamientos y estrategias fundamentales; así como metodologías para el abordaje de los Planes de Desarrollo Concertados. Actúa como la instancia que motiva y organiza los Talleres y Reuniones de Trabajo para la formulación de los PDC y los Presupuestos Participativos.

d) *Con la Presidencia Regional y la Gerencia General*: responde a sus directrices político – administrativas. Las coordinaciones regulares entre el CEPLAR y las otras oficinas o Gerencias del Gobierno Regional se orientarán por la Gerencia General[16].

e) *Con las Gerencias de Línea y las Direcciones Regionales Sectoriales*: orienta los contenidos y alcances programas de inversión sectorizados, de modo que mantengan, al máximo posible, sus consistencias con respecto a los Planes de Desarrollo Concertados. Esta relación es clave y debe contar con el soporte de la Alta Dirección para garantizar el enfoque inherentemente multisectorial de los Planes de Desarrollo Concertados, lo cual implica que las Gerencias y Direcciones aludidas deben proporcionarle al CEPLAR la información relevante sobre sus temas especializados, además de ampliar sus tradicionales visiones fragmentadas.

f) *Con las Unidades Territoriales Desconcentradas (UTD) en los ámbitos Provinciales*: orienta y supervisa los esfuerzos e iniciativas surgidos de sus mandatos, en coordinación con la Gerencia General de la cual dependen. En ese sentido, el CEPLAR puede plantear el establecimiento de una UTD en una Capital Provincial pero cubriendo otras provincias cercanas. Esta opción dependería de un análisis de convergencia territorial basada en las redes viales, en la densidad de los servicios sociales de cada capital provincial y en los patrones de producción de cada provincia.

---

[16] . La formula frecuentemente usada de coordinar las diferentes instancias clave del Gobierno Regional es la de convocatorias a Reuniones Ordinarias por el Gerente General. Este espacio de coordinación puede ser utilizado por el CEPLAR; independientemente de otras reuniones especialmente dedicadas al funcionamiento del CEPLAR.

2. Externas

a) *Con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)*: en función de las directrices relacionadas con el Marco Presupuestario Multianual, el proceso presupuestario anual según el enfoque de "resultados" y el Sistema Nacional de la Inversión Pública (SNIP). Esta es una de las relaciones más complicadas dados los sesgos centralistas del MEF y los recurrentes conflictos generados por la no siempre fluida gama de directrices para validad los proyectos de inversión o para obtener fondos adicionales a los establecidos en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).

b) *Con los Ministerios del Ambiente, de Energía y Minas, de Transportes y Comunicaciones y de Agricultura*; en función de los Planes, Proyectos y Políticas Públicas que están a su cargo y que no necesariamente se conjugan con los requerimientos para impulsar las potencialidades de las regiones, ni con las estrategias de Ordenamiento Territorial que constituyen uno de los sustentos esenciales para la formulación de los Planes de Desarrollo Concertados regionales. Estas relaciones debieran facilitarse a través de la Oficina de la Presidencia del Consejo de Ministros.

c) *Con los Ministerios de Salud y Educación*; en función de hacer compatibles los proyectos que en esos temas le correspondan realizar al Gobierno Regional.

d) *Con la Secretaría de Descentralización* de la Presidencia del Consejo de Ministros; en función de las políticas de descentralización y regionalización, así como de los avances en la Reforma Fiscal y en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades.

e) *Con las Juntas de Coordinación Interregional (JCI*); participando en su conformación y dirección y evaluando la pertinencia de coparticipar en determinados programas o proyectos de inversión de alcance macrorregional de alto impacto.

f) *Con la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR);* participando en sus gestiones con el Gobierno Nacional y en la realización de propuestas que expresen objetivos comunes entre sus integrantes. El Gobierno Regional deberá contribuir con el funcionamiento de la Secretaría Técnica y recurrir a ella para canalizar iniciativas que estén en su Agenda.

g) *Con el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI);* participando, cuando funcione, en su desempeño para compatibilizar las funciones e iniciativas entre las tres instancias territoriales de Gobierno (Nacional, Regional y Local).

h) *Con las organizaciones de la Sociedad Civil*; fundamentalmente en relación con la inserción de sus representantes en el Consejo de Coordinación Regional, con las Audiencias Públicas donde se presenten los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos y con los mecanismos de Transparencia que el Gobierno Regional debe implementar según la Ley

respectiva. Esta relación invoca una particular estrategia de negociación con los sdlíderes representativos en al menos dos direcciones, una para concertar los Planes y Presupuestos, la otra para lograr el fortalecimiento del Gobierno Regional como el canalizador de las expectativas de desarrollo de los diferentes segmentos poblacionales.

X. REQUERIMIENTOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

1. Políticos

a) Pleno respaldo de la Presidencia y del Consejo Regional al funcionamiento del Sistema en general y del CEPLAR en particular. Es necesario crear alianzas fundamentales con todos los Consejeros Regionales para apoyar la conformación y consolidación del Sistema en general y del CEPLAR en particular.

b) Establecimiento de estrategias orientadas a diluir las tensiones que pudieran surgir por el establecimiento del CEPLAR, asumiendo que esta decisión implica cambios organizacionales y nuevas formas de actuación en las diferentes instancias del Gobierno Regional. En ese sentido, se sugiere implementar reuniones con los directivos y funcionarios del Gobierno Regional a fin de empoderarlos y motivarlos para su inserción fluida y compartida en el desempeño del Centro.

c) Incorporación de mecanismos de promoción y difusión que incentiven la efectiva participación de la población organizada en entidades realmente representativas, en los procesos de planeamiento del desarrollo y programación presupuestal. Este requerimiento implica fortalecer el desenvolvimiento del Consejo de Coordinación Regional (CCR), de las Mesas o Comités Temáticos ya establecidos y del Consejo Directivo del Sistema, como espacios de dialogo y consenso para impulsar el desarrollo sostenido regional. En especial se requiere de la activa presencia de los Colegios Profesionales, de las Universidades, de los Gremios Empresariales y de las Organizaciones No Gubernamentales vinculadas a los procesos de desarrollo.

2. Técnicos

a) Selección y contratación de un equipo humano de especialistas calificados por su formación y experiencia en gestión del desarrollo en general y en planeamiento estratégico en particular. El número y el perfil profesional de ese plantel dependen de la rigurosidad con la cual se acepte manejar el proceso planificador a partir de las funciones asignadas a las Unidades Funcionales del CEPLAR, tal como aparecen en el Organigrama propuesto.

b) Programación de eventos de capacitación sistemática sobre planeamiento, presupuesto y proyectos de inversión, especialmente para el plantel

humano adscrito al CEPLAR, pero incorporando también a funcionarios de otros organismos del Gobierno Regional, e incluso a los especialistas de Organizaciones No Gubernamentales que directa o indirectamente podrían aportar a los contenidos de los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos. En está línea estarían especialmente involucrados funcionarios de las Gerencias de Línea, de las Direcciones Sectoriales Regionales y de las Unidades Desconcentradas que operen al nivel provincial o multiprovincial.

Para estos efectos se podrían aprovechar las oportunidades de recibir especialistas provenientes del *Programa de Gerentes Públicos* que auspicia el Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco del Decreto Legislativo No. 1024, de junio del 2008, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

d) Redefinición de las atribuciones o competencias de varias de las Gerencias de Línea entre sí y con respecto al CEPLAR, buscando articulaciones reales y evitando duplicidades. En tal sentido, pueden considerarse nuevos formatos organizacionales en los cuales, por ejemplo, la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente se adscriba a la Unidad de Planeamiento Estratégico y Acondicionamiento Territorial del CEPLAR.

e) Incorporación plena, pero progresiva de las Direcciones Regionales Sectoriales (DRS) que aún permaneciesen activas, a las Gerencias de Línea correspondientes; y definir que los enlaces de las DRS con sus respectivos Ministerios debieran ser en todo caso restringidos hasta tanto se completen las Transferencias de atribuciones exclusivas o compartidas. Esta opción es compleja por los remanentes de una conducta centralista del Gobierno Nacional.

3. Financieros y logísticos

a) Programación de los gastos salariales de su plantel administrativo y técnico permanente, además de los costos de la contratación temporal de especialistas en planeamiento y presupuesto, en las fases más intensas de su formulación.

b) Determinación de los fondos para la adquisición o fotocopiado de documentos y mapas, así como de equipos y programas computarizados. También para la compra y/o alquiler de vehículos que le permita a los especialistas movilizarse en torno a las Provincias cuando se requieran efectuar coordinaciones vinculadas a la formulación y seguimiento de Planes o Programas de Desarrollo.

c) Previsión del financiamiento con fondos propios o de la cooperación, la realización de Talleres o Cursos de capacitación o difusión sobre aspectos técnicos y de internalización institucional referidos al Sistema y a los procesos de formulación, implementación y seguimiento de Planes, Presupuestos y Proyectos.

d) Costeo de la preparación de estudios de pre inversión prioritarios que pudieran alimentar el Banco de Proyectos, bajo la modalidad de administración directa o de contratación de servicios a consultoras, Organizaciones No Gubernamentales o universidades.

e) Arreglos internos para la habilitación de espacios o locales y mobiliario adecuados para la operación regular del Sistema.

XI. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL

El establecimiento de un Sistema de Planeamiento Estratégico Regional (SPER) es un proceso social, político y técnico bastante complejo tanto por que involucra a los Gobiernos Municipales y a un amplio espectro de entidades civiles con las cuales no existe una relación de dependencia, como por que determina cambios significativos en las estructuras orgánicas del propio Gobierno Regional.

Su complejidad radica también en que debe revertir la insuficiente disposición a utilizar los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos como pautas efectivas para la Gestión del Gobierno Regional. Esta carencia proviene fundamentalmente de las limitaciones del plantel profesional adscrito a la formulación racional e interdependiente de esos instrumentos y de las presiones de determinadas organizaciones sociales que pujan por incorporar sus particulares iniciativas (proyectos) al margen de los objetivos y prioridades previamente acordados.

Estas restricciones para la implantación del Sistema se tornan más agudas por la carencia de una vocación colectiva a favor de un enfoque de planeamiento que supere las visiones de lo inmediato y asimile esfuerzos cuya maduración exige periodos mayores que los consignados en los Presupuestos Participativos.

En consecuencia, el funcionamiento pleno del Sistema, esto es del Consejo Directivo (CD) y del Centro Estratégico de Planeamiento Regional (CEPLAR), se asume como un objetivo inobjetable, pero que debe ser construido progresivamente. En ese sentido, la Alta Dirección del Gobierno Regional establecerá una estrategia donde se defina cuales elementos del Sistema se establecerán en el corto plazo y cuales se construirán en el mediano plazo. Esta graduación temporal responde, por un lado, a las facilidades y oportunidades ya existentes en el tratamiento de la planificación dentro del Gobierno Regional y, por otro lado, a la concurrencia de recursos que se obtengan para el fortalecimiento del proceso planificador. En cualquier caso, la estrategia parte del pleno convencimiento de la Alta Dirección de que la conformación de un Sistema de Planeamiento Estratégico Regional es un objetivo prioritario para conducir racionalmente los esfuerzos orientados a formular y ejecutar Planes de Desarrollo Concertados y Presupuestos Participativos eficientes.

La propuesta recoge, además, los compromisos de la actual administración regional para reforzar los instrumentos que orienten su gestión y las demandas que a favor del Sistema se han venido dando en las anteriores administraciones en acuerdo con las organizaciones civiles que participaron en la formulación de planes, programas y

proyectos dirigidos a impulsar el desarrollo del Cusco. Sobre esos pivotes, una estrategia de implantación progresiva del Sistema permite también disponer de aportes adicionales que le otorguen un mayor rigor a las decisiones que se adopten; lo cual evitará posibles errores o desencuentros institucionales, internos y externos.

Una estrategia en tal sentido parte de la aprobación de una directiva para constituir un Sistema de Planeamiento Estratégico Regional, en base tanto a la propuesta formulada en el 2010 bajo la conducción de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, como al planteamiento presentado por el Grupo Propuesta Ciudadana. La norma aprobatoria deberá explicitar que la implantación del Sistema se asumirá como un proceso gradual, sujeto a las condiciones que hagan favorable y sostenible cada uno de los pasos secuenciales a ser efectivizados. Este punto de partida es fundamental en la medida en que todos los actores adoptarán la convicción y el compromiso de aportar al Sistema.

Por la complejidad que es inherente a la conformación de un Sistema como tal y por razones prácticas vinculadas a la necesidad de fortalecer y perfeccionar de manera inmediata los esfuerzos de Planeamiento Estratégico y Programación Presupuestaria ahora a cargo de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la propuesta debe postular como una primera meta viable a corto plazo, la conformación del CEPLAR; manteniendo en suspenso la constitución del Consejo Directivo hasta que ocurran las condiciones técnicas, financieras y políticas favorables para ello.

En principio, la estrategia amparada en las consideraciones anteriores implicaría la adopción de los siguientes pasos:

a) ajuste o ratificación de la Ordenanza Regional No. 058-2009-CR/GRC CUSCO, por la cual se crea el Comité Regional de Planeamiento Estratégico de la Región Cusco; bajo la dirección de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; dedicada al perfeccionamiento de los procesos de planeamiento estratégico. El trabajo del tendrá como objetivo diseñar integralmente el Sistema Estratégico de Planeamiento Regional, teniendo como soportes esenciales las dos propuestas que en tal sentido se aluden en un párrafo anterior. La propuesta integradora del Comité incluirá la estrategia de implementación progresiva del Sistema, teniendo en cuenta las acciones o decisiones sugeridas en los siguientes literales.

   Periodo de formulación de la propuesta del Comité: enero – marzo 2011.

b) reforzamiento de las capacidades técnicas y logísticas de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para el cabal cumplimiento de su misión esencial: la formulación, implementación y seguimiento sustantivo del Plan de Desarrollo Concertado hacia el mediano y el largo plazo en armonía con los Presupuestos Participativos anuales y multianuales.

   Esta acción presupone un replanteo de la composición del personal adscrito a cada Sub Gerencia, la obtención de fondos para nuevas contrataciones y

para el costeo de la logística adicional (movilización, viáticos, equipos de cómputo, adquisición de software y documentación, pago de servicios). Presupone, así mismo, la realización de Cursos o Talleres de Actualización o Perfeccionamiento en el tratamiento de los Planes, Presupuestos y Proyectos, en el marco del Plan de Desarrollo de Capacidades 2011 – 2014 que se formulará en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.

Periodo de implementación del reforzamiento planteado: febrero – julio del 2011.

c) actualización y perfeccionamiento programático del Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado – Cusco al 2021, y de la Agenda Regional por el Desarrollo Económico 2010 – 2021, para incorporarles los enfoques, visiones, objetivos y metas que no fueron asumidas o que se asumieron con prioridades ya superadas cuando estos documentos se elaboraron. Así mismo, formulación del Plan de Desarrollo Concertado hacia el mediano plazo - Cusco al 2014, coincidente con el periodo de gestión del Gobierno Regional instalado en enero del 2011 y que debiera ser el referente fundamental para la formulación del Presupuesto Participativo del 2012; tomando en cuenta el Marco Multianual de la Inversión Pública y la Ley Anual de Presupuesto. Como corresponde, estos productos, que convocaran a las Gerencias de Línea y Direcciones Sectoriales Regionales así como a organizaciones representativas, se conducirán por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial reforzado.

Periodo de realización y validación social de los Planes de Desarrollo Concertados, especialmente del Plan de Desarrollo al 2014, y del Presupuesto Participativo del 2012: mayo – octubre del 2011.

d) formalización de la Ordenanza que crea el Sistema; paralelamente a la transferencia de los recursos humanos y físicos que recibiría el CEPLAR de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la cual, por lo tanto, queda desactivada dado que sus funciones se asumirían por el Centro. Paralelamente a esta acción se debe elaborar un Reglamento para el funcionamiento del Sistema en general y del Centro en particular. Es en esta fase que el CEPLAR entra en funcionamiento; mientras que la constitución del Consejo Directivo se iría plasmando en los meses siguientes buscando su mejor representatividad posible. En esos meses, el Consejo de Coordinación Regional (CCR) asumirá la función de establecer las orientaciones esenciales para el desarrollo regional y la Gerencia General establecerá las pautas para el funcionamiento operativo del CEPLAR.

Será preciso que a partir de las directrices de la Alta Dirección del Gobierno Regional, la Gerencia General y las unidades administrativas establezcan un Programa de Implementación del CEPLAR, considerando el volumen de sus funciones, las prioridades de los proyectos en curso y la necesidad de ajustar los Planes vigentes, el personal disponible y los requerimientos financieros adicionales para su mejor desenvolvimiento.

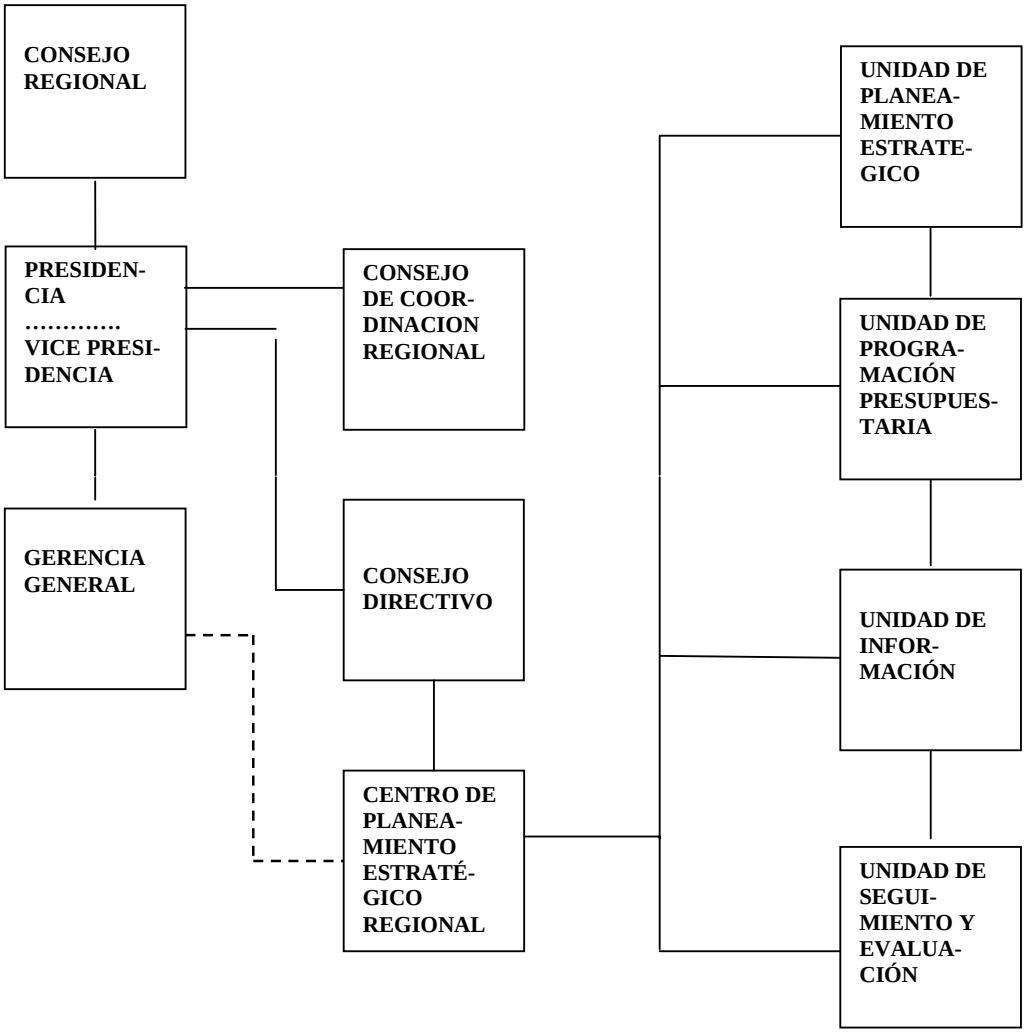
Periodo de realización: noviembre del 2011 – enero del 2012.

e) Reuniones grupales, Talleres y/o Foros dedicados al empoderamiento del Sistema en su conjunto como el espacio concertador para delinear los ejes del desarrollo regional y del CEPLAR como la entidad técnico – operativa del Sistema, a cargo del Planeamiento Estratégico. De los resultados de estos eventos dependerá en gran medida la viabilidad y sostenibilidad del Sistema. Las convocatorias se canalizaran por el Presidente del Gobierno Regional tanto a los funcionarios del Gobierno Regional, incluyendo a los Consejeros Regionales, como a las entidades representativas de la sociedad civil más próximas al tema.

Periodo de realización: al menos en tres momentos críticos; el primero en febrero – marzo del 2011 una vez asumido el compromiso general de establecer el Sistema; el segundo en noviembre del 2011 – enero del 2012 cuando se inicia el funcionamiento del CEPLAR; el tercero en junio – julio del 2012 cuando el CEPLAR estaría en pleno funcionamiento.

f) Ordenanza que redefina la estructura orgánica del Gobierno Regional, incluyendo las dos instancias del Sistema (Consejo Directo y CEPLAR); buscando mayores articulaciones entre sus diferentes dependencias y la simplificación o integración de algunas de ellas. En ese aspecto será necesario realizar un análisis riguroso y al mismo tiempo muy pragmático que deslinde la integración plena de las Direcciones Regionales Sectoriales en las Gerencias de Línea, atendiendo al hecho de que tales Direcciones Regionales tienen estructuras, capacidades, mandatos y recursos muy disímiles entre sí, y que no siempre compatibilizan con el desempeño de las Gerencias de Línea.

La ordenanza debe inducir a la formulación de un nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y su correspondiente mañuela de Organización y Funciones (MOF), De otra parte, la Ordenanza incorporaría dispositivos transitorios que le otorguen de una suficiente flexibilidad para ir efectuando los ajustes planteados de manera progresiva. Un caso en este sentido aludiría a la conformación completa del Sistema Regional de Planeamiento Estratégico precisamente.

P*eriodo de realización: febrero – abril del 2011*.

ESTRUCTURA ORGANICA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO REGIONAL (SPER)