

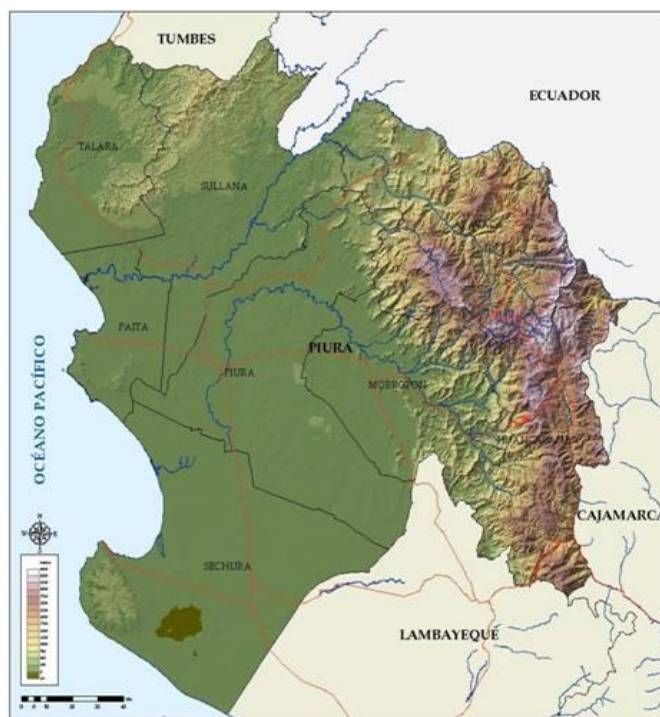


“Diagnóstico de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Piura”

Consultoría para la formulación de propuestas de mejoras

INFORME FINAL

Consultores:
Luis Vargas Aybar
Ricardo Cubas Martins



Mayo 2009

“Diagnóstico de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) del Gobierno Regional de Piura (GRP)”

Consultoría para la formulación de propuestas de mejoras

ÍNDICE DEL INFORME FINAL

1. Aspectos Generales	
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Objetivo de la consultoría.....	5
1.3. Alcances de la consultoría.....	5
1.4. Enfoque metodológico.....	5
2. Información Básica de la región de Piura	
2.1. Producción.....	7
2.2. Potencialidades productivas.....	8
2.3. Flujos comerciales.....	9
2.4. Inversión privada en Piura.....	10
2.5. Servicios Financieros.....	10
2.6. Cuadro Síntesis.....	11
3. Caracterización del GRP	
3.1. Marco legal aplicable.....	12
3.2. Misión, Visión, objetivos estratégicos.....	14
3.3. Organización y funciones fundamentales.....	15
3.4. Experiencia en la Gestión del Desarrollo Regional.....	18
4. Diagnóstico de la GRDE	
4.1. Estructura organizacional de la GRDE.....	22
a. Organigrama.....	22
b. MOF, ROF, CAP.....	23
c. MAPRO.....	25
4.2. Estructura funcional de la GRDE.....	26
4.2.1. Funciones asignadas por la Ley a la GRDE.....	26
4.2.2. Líneas de acción fundamentales.....	27
a. Acciones de planeamiento.....	27
b. Acciones de promoción, proyectos e inversiones.....	27
c. Acciones de cooperación técnica internacional.....	31
d. Acciones de administración.....	31
e. Acciones de gestión de proyectos.....	32
f. Acciones de supervisión y control.....	32
g. Acciones de regulación.....	33
4.3. Estructura operativa de la GRDE.....	34
a. Sistemas, procesos y procedimientos de trabajo en la GRDE.....	34
b. Articulación interna.....	36
c. Articulación con el Gobierno Central.....	36
d. Articulación externa.....	36
4.4. Experiencia de la GRDE en la Gestión del Desarrollo Regional.....	38

5. Análisis de las mejoras requeridas en la Gestión de la GRDE	
5.1. Mejora de la Gestión operativa.	44
5.2. Funciones básicas.....	45
5.3. Organización para la Gestión del desarrollo económico regional.	46
5.4. Recursos requeridos.	50
6. Potenciales ejes estratégicos recomendados a la GRDE	
6.1. Aspectos organizativos.	51
6.2. Competencias técnicas requeridas.	52
6.3. Políticas de desarrollo prioritarias.	53
7. Comentarios finales.....	53

Bibliografía

Anexos

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El Perú cuenta con una segunda generación de autoridades elegidas en los gobiernos regionales. Según la opinión de diversos analistas, aquellas autoridades están conformadas por líderes de movimientos que tienen condiciones y trayectorias para plantear el desafío de llevar adelante nuevos estilos de gestión. En varios gobiernos regionales encontramos propuestas para llevar adelante reformas institucionales y para la implementación de políticas públicas novedosas. Estas iniciativas requieren de una organización moderna, de sistemas y procedimientos eficientes y eficaces, así como de personal capacitado para realizar una gestión competente.

Asimismo, en términos generales, el desempeño presupuestal de los gobiernos regionales ha venido mejorando en forma sostenida y significativa, y los montos ejecutados de inversiones públicas han experimentado crecimientos importantes en los últimos años al igual que la cantidad de proyectos formulados que han sido aprobados por el SNIP. Sin embargo, aún subsisten dificultades en su gestión relacionadas con la calificación y estabilidad de sus recursos humanos y con la ausencia de planes de fortalecimiento de capacidades institucionales.

Dentro de la organización del Gobierno Regional de Piura (GRP), la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) es un componente fundamental, esta relacionada con los sectores que deben generar empleo y riqueza, para conseguir el bienestar de la población. Entre las funciones más importantes asignadas a la GRDE¹, podemos mencionar a las siguientes:

- a) Formular, proponer, ejecutar, dirigir, supervisar y administrar los planes y políticas de la Región en materia de agricultura, pesquería, minería, energía e hidrocarburos e industria, comercio, turismo y artesanía; y de acuerdo a los planes regionales y nacionales y sectoriales.*
- c) Proponer la creación de mecanismos para promover la inversión nacional y extranjera, dirigido a lograr el crecimiento económico regional conforme a ley.*
- d) Coordinar, compatibilizar y articular la formulación y ejecución de los programas de Desarrollo Económico que le compete.*
- e) Determinar en coordinación con los representantes del sector privado las necesidades de estudios, proyectos e infraestructura que sea de interés común y de impacto regional.*
- f) Impulsar el proceso de concertación con el sector privado para la orientación de la inversión pública necesaria para la promoción de la inversión privada y evaluar sus resultados.*
- g) Promover el desarrollo empresarial de los pequeños y medianos productores organizados en comunidades campesinas*
- h) Mantener comunicación e información con las entidades del estado y el sector privado encargado de impulsar la inversión privada.*
- i) Monitorear la gestión estratégica de la competitividad y productividad regional conforme a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y demás principios de gestión regional.”*

Como parte del proceso de reforma institucional que viene emprendiendo el GRP, una de sus prioridades es justamente avanzar en la reforma de la GRDE, dotándola de un diseño organizacional adecuado para un buen desempeño en la gestión de las complejas dimensiones de la producción y la actividad empresarial. Ello es más urgente en un contexto de crisis económica global, la cual tendrá impactos diversos sobre todas las actividades económicas de la región.

¹ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Piura, en base a lo estipulado por la Directiva N° 002-95-INAP/DNR, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria la Ley N° 27902.

Un primer paso en esta perspectiva es llevar a cabo un diagnóstico sobre las características y la dinámica de funcionamiento de la GRDE. Este análisis pone especial énfasis en tres aspectos:

- a) Los procedimientos y mecanismos a través de los cuales la gerencia toma decisiones y las implementa. En particular, se debe evaluar los mecanismos de articulación entre los diversos sectores que la integran.
- b) Las formas organizacionales y procedimientos a través de los cuales se integra el funcionamiento de la gerencia con el conjunto de la gestión regional:
 - a. coherencia con la visión de desarrollo del gobierno regional y del Acuerdo Regional;
 - b. articulaciones con la Presidencia, la Gerencia General y la de Presupuesto y Planificación.
- c) Las competencias tecnológicas y de personal calificado con las que cuenta la gerencia para desarrollar sus planes y alcanzar con eficiencia y eficacia los resultados que se ha propuesto.

1.2. Objetivo de la consultoría

Al concluir con la presente consultoría se deberá contar con un diagnóstico sobre los procedimientos, la definición de políticas y las capacidades técnicas de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) del Gobierno Regional de Piura (GRP). El contenido de este diagnóstico permitirá:

- a) Formular propuestas acerca de las modificaciones convenientes en la organización de la GRDE, con el fin de mejorar su funcionamiento.
- b) Señalar las competencias técnicas que debe adquirir la GRDE para conseguir un desempeño eficaz y eficiente.
- c) Definir las políticas de desarrollo prioritarias para la GRDE, concordantes con la misión y la visión del Gobierno Regional de Piura.

1.3. Alcances de la consultoría

La presente consultoría se concentra en el análisis de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Piura, y está circunscrita a los temas del planeamiento estratégico, la organización, la gestión operativa, la gestión de los proyectos, la promoción de inversiones y la articulación con las demás oficinas del GRP, así como con las instituciones públicas y privadas involucradas en los planes de desarrollo económico de la región Piura.

La consultoría se desarrolla en dos fases: una primera parte analítica que contiene el diagnóstico situacional de la GRDE con respecto a la estructura organizativa y su capacidad de gestión. La segunda parte es propositiva y contiene las recomendaciones que permitan subsanar las debilidades y deficiencias que se pudieran presentar. Las propuestas formuladas consideran las limitaciones presupuestarias del GRP, por ello se espera que su implementación no va a demandar mayores recursos del presupuesto. Se supone que la mayoría de las propuestas deberán aprovechar eficientemente los recursos que actualmente están a disposición del Gobierno Regional y la GRDE.

El trabajo que se haga sobre la GRDE no puede desentenderse o no tomar en cuenta al GRP, del cual esta gerencia es parte importante. Por ello iremos en búsqueda de información del GRP en tanto esta sea relevante para nuestro trabajo sobre la GRDE.

1.4. Enfoque metodológico

Para llevar adelante el presente trabajo se necesita llegar a una conceptualización acerca de la GRDE sus circunstancias y su ámbito, para luego de ello proceder a recolectar, validar y seleccionar la información necesaria.

(1) Respecto a las circunstancias y el ámbito de la GRDE, hay que señalar lo siguiente:

- La GRDE debe ser analizada como parte de la GRP, por ello es necesario mirar muy bien a este último para conseguir una buena caracterización de la GRDE. Los modos de operación, los sistemas y procedimientos son todos similares a lo largo de todo el gobierno regional, podríamos decir que es una cultura. Así que la GRDE, al momento no es una unidad especial.
- También debemos conocer el grado de proximidad o acceso que la GRDE tiene a las altas jerarquías del GRP, ya que esto va a determinar la viabilidad de las propuestas.
- Las competencias de la GRDE tienen una amplia proyección sobre el territorio y las posibilidades o limitaciones de su acción tienen que ver con las potencialidades de recursos y capacidades en la región Piura, por ello el estudio requiere de una mirada especial de la GRDE desde la perspectiva del territorio.
- Lo que se pueda hacer con la GRDE depende en un inicio de la voluntad, proactividad y flexibilidad del gerente, los directores regionales y los sub-gerentes, por ello será importante poder captar la disposición de los directivos relevantes para trabajar una estrategia de mejora.

(2) Respecto a la recolección de la información se sigue el siguiente procedimiento:

- Revisión y análisis de los documentos referidos a diagnósticos, estudios y propuestas de mejoras en la organización y la gestión que se han trabajado con anterioridad con relación al GRP y en especial a la GRDE. Dado que hay abundancia de diagnósticos sobre el GRP y no tanto de la GRDE de manera específica, se tuvo que recurrir a información del GRP para explicar las situaciones que se daban en la GRDE. La idea es que, en la medida de lo posible, no se debe replicar los esfuerzos ya realizados por otras consultorías, sobre el mismo tema que nos convoca. De esta manera podremos dedicarle mayor tiempo a la fase propositiva de la presente consultoría.
- La Revisión de las definiciones de la misión, visión, los objetivos y políticas de la GRDE expresados en los diversos documentos publicados por el GRP y esa gerencia. Esto no permitirá determinar el marco de referencia en el que se desenvuelve la GRDE.
- Revisión de los documentos que definen:
 - Los objetivos específicos de la GRDE, para determinar que se busca con los esfuerzos desplegados.
 - La organización, para determinar quienes tienen las responsabilidades fundamentales.
 - Los procedimientos y procesos, para determinar como se cumple con los objetivos institucionales.
 - Los recursos disponibles, para determinar los medios con que se cuenta para cumplir con los objetivos del desarrollo.
 - Los resultados esperados, para determinar específicamente lo que se quiere lograr.
 - La identificación de los beneficiarios, para determinar para quien se está trabajando y poder determinar así a los posibles aliados.
- Entrevistas a gerentes y funcionarios del GRP y de la GRDE, para conocer sus apreciaciones sobre los principales problemas, las soluciones visualizadas, las posibles alianzas que se pueden proponer, para conocer el ambiente laboral, los niveles de motivación y los grados de participación que se podría esperar.
- Al final del proceso de la consultoría se realizará un Taller con funcionarios de la GRDE y representantes de sectores empresariales, especialistas de instituciones académicas y de la sociedad civil, para revisar las propuestas contenidas en este informe final de la consultoría.

2. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA REGIÓN DE PIURA

Según opinión de los entendidos², que se confirma cuando revisamos las estadísticas respecto a la potencialidad de recursos regionales³, Piura es uno de los departamentos más ricos del Perú. Tiene recursos de petróleo y gas; es la zona de mayor riqueza en pesca de consumo humano en el Perú; su agricultura es rica y variada, el río Chira dispone de agua durante todo el año; sus playas y zonas turísticas son un atractivo importante; posee importantes yacimientos de oro no explotados; etc. A pesar de ello la región presenta un alto nivel de pobreza 54%, tiene un IDH de 0.571 y se encuentra en puesto 15 de 24 a nivel nacional.

En las líneas que vienen a continuación presentamos el perfil económico de la región, en los aspectos que son relevantes para el desarrollo de la presente consultoría.

2.1. Producción

La principal rama de actividad en términos de su aporte al PBI es el comercio con 1,977 millones de nuevos soles en el 2007. Luego viene la manufactura con 3,133 millones de nuevos soles en el 2007 y las actividades extractivas (como la agricultura pesca y minería), Piura se caracteriza por ser un departamento con bastante desarrollo turístico y comercial, eminentemente agrícola, pesquero y manufacturero.

Cuadro N° 1

VALOR AGREGADO BRUTO							
(Millones de nuevos soles corrientes)							
Actividades	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricultura	585,6	607,9	637,7	760,7	817,1	911,8	987,7
Pesca	450,4	529,9	518,6	519,2	660,6	917,1	902,7
Minería	507,7	526,3	645,1	834,7	1237,1	1502,8	1,596,9
Manufactura	1,682,2	1,685,1	1 937,3	2,385,1	2,510,1	3,062,8	3,133,0
Electricidad	100,2	96,9	110,6	134,5	143,1	157,5	163,9
Construcción	504,0	557,5	520,4	714,9	809,0	984,8	1,083,8
Comercio	1,225,2	1,286,1	1,331,5	1,508,6	1,585,5	1,780,0	1,977,2
Transportes	519,7	547,3	608,1	667,3	716,7	777,0	973,4
Restaurantes	288,0	298,6	313,3	326,9	346,5	369,3	410,9
Gubernamentales	519,8	563,3	624,7	692,0	772,8	837,6	889,4
Otros servicios	1,409,3	1,474,5	1,534,1	1,656,3	1,755,7	1,911,1	2,082,2
Valor Ag. Bruto	7792,0	8170,5	8781,4	10,200,1	11,354,2	13211,5	14201,0

FUENTE → INEI.- Dirección Nacional de Cuentas Nacionales Junio 2008

El turismo destaca como una actividad más importantes de la región, debido a la importante disponibilidad de recursos como playas de aguas templadas como Máncora, Los Órganos y Colán; el imponente desierto de Sechura; las campiñas, entre las que destacan Canchaque; las artesanías de cerámicas en Chulucanas y la filigrana de Catacaos. En el año 2006 visitaron la región 447,143 turistas, de los cuales el 93% fueron de procedencia nacional y el resto extranjeros.

La **Agricultura** es una actividad fundamental, concentra al 41.4% de la Población Económicamente Activa de la región. La producción en el 2007 fue de 402 MTM de Arroz, 253 MTM de Plátano, entre

² Klinge, Gerardo. **Política Agrícola – Alimenticia**. Sociedad Nacional Agraria del Perú. Lima. 1946

ONERN. **Inventario, evaluación de los recursos naturales de la zona del Departamento de Piura**. Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales. 1977

³ Ver Anexo 1: FICHA TECNICA DE LA REGION PIURA

otros. El arroz y el mango fueron los productos que mostraron un mayor dinamismo. Se cuenta con 244,360 Ha. de tierras agrícolas y 488,961 Ha. de pastos. En el 2007, la producción agropecuaria cerró el año con un incremento de 3,9 por ciento. Esta expansión fue liderada por el sector agrícola. La producción **pecuaria** de Piura, en su mayoría es de aves y vacuno para el abastecimiento de la zona; en el 2007 tenemos en carne de ave 10,5 MTM, carne de vacuno 10 MTM y 37,304 Litros de leche.

La **actividad industrial** se sustenta principalmente en la producción de hilados de algodón, conservas de pescado, bebidas gaseosas, aceite de limón, industrialización de frutales. La **manufactura** regional presentó tasas de crecimiento de 5 % y 22 % en los años 2005 y 2006. Este incremento responde a la expansión en la producción de aceites comestibles y harina de trigo, pese al incremento en los precios internacionales de sus insumos (aceite crudo de soya y trigo).

En el 2006 la **producción pesquera** regional registró un incremento del 38.8 % respecto al año anterior, gracias al incremento en la captura de especies para la elaboración de congelados; y el 2007 tuvo un descenso poco significativo. Así, la producción pesquera para consumo humano directo creció en 52.5%, alcanzando 429,487 toneladas. Este año las mayores capturas por especies correspondieron a la anchoveta, pota y merluza. Los puertos de Paita y Bayovar son los principales puntos de descarga:

El sector **energía** es importante por el petróleo y gas que posee, localizados en el zócalo continental y en la costa. Adicionalmente, es importante mencionar en el sector minería los yacimientos de roca fosfórica de Bayóvar, utilizados como fertilizantes naturales en la agricultura orgánica y cuya explotación ha sido concesionada a empresa brasilera Valle Do Río Doce.

2.2. Potencialidades productivas.

La Agricultura gira en torno a cultivos tradicionales como arroz, algodón y café, y no tradicionales como limón, mango, plátano, menestras, caña de azúcar, maíz amarillo duro y marigold. Las **cadena productivas** que se encuentran priorizadas son las de Algodón Pima en los Valles del Chira y Bajo Piura. De Limón, Aji Tabasco y Banano Orgánico en el valle del Chira. De Mango en el valle de San Lorenzo; y otros productos como granadilla en la Sierra de Piura y Panela Granulada en Huarmaca. Además del Algodón Pima en los valles del Chira y Bajo Piura; de Pimiento Piquillo en el Alto Piura; Maíz Amarillo Duro en el Bajo y Alto Piura; Arroz en el Bajo Piura y de Café en el distrito de Canchaque.

El **sector pesquero** presenta dos tipos de pesca: marítima y continental. La extracción se realiza en barcos que salen de sus puertos (Paita y Talara) y también en caletas de pescadores (Colán, Cabo Blanco, Parachique); el procesamiento de productos pesqueros (jurel, sardina, merluza, caballa) se realiza principalmente en los puertos de Bayóvar y Paita, ciudades donde están ubicadas las fabricas de conservas y de harina de pescado.

En la **minería**, además del petróleo que se encuentra tanto en sus provincias como en el zócalo continental, también hay reservas de gas y fosfatos de Bayovar y cobre Huancabamba. Vargas Gonzales, es un territorio que tiene reservas de **hidrocarburos** del orden de los 292 millones de barriles y un potencial minero metálico en Tambogrande y Ayabaca. Sus dos reservorios, Poechos y San Lorenzo tienen una capacidad de almacenamiento de mil 300 millones de metros cúbicos y potencial agrícola de 259 mil hectáreas de las cuales sólo el 65% están producción.

Dentro de la geografía económica de la región de Piura se han identificado cuatro corredores económicos:

1. Sullana – Tambogrande - Ayabaca.
2. Talara – Paita – Sechura.
3. Piura - Bajo Piura – Sechura.
4. Piura – Chulucanas – Huancabamba.

2.3. Flujos comerciales

Según la matriz de carga movilizada entre Departamentos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones el año 2000, permite observar que el departamento de Piura registró un movimiento de carga de 2,965 MTM. Constituyendo Lima como principal destino del 55%, los otros destinos fueron La Libertad 14%, Lambayeque 13%, Ancash 7% y Tumbes 4%.

Cuadro N° 2

La producción agrícola de Piura esta orientada principalmente hacia el exterior (mango, limón, algodón, banano orgánico, café). En menor escala la producción de algodón, plátano y arroz se orienta al consumo nacional (Lima, Trujillo, Chiclayo).

En el año 2006 se han priorizado 21 Cadenas Productivas a nivel regional, en los diferentes valles perteneciente a los cultivos de: mango, banano orgánico y convencional, algodón, caña de azúcar, limón, maíz amarillo duro, café y menestras como: frijol de palo, frijol caupi y canario bayo.

El sector turismo presento en el 2007 un flujo de 504,123 turistas, el 94% corresponde al flujo de turistas nacional y 6% al turismo extranjero. Desde el año 2006 al 2007 el flujo de turistas se incrementó en 24.5%. Este mejoramiento repercute en el mejoramiento de la oferta de servicios y desarrollo del comercio.

En el 2007, las exportaciones efectuadas por Piura llegaron a US\$ 1,453 millones, 20.5 por ciento más de lo exportado en el año pasado. El aporte de las exportaciones tradicionales llegó al 73% del ingreso total de divisas, frente al 27% de las no tradicionales.

En el año 2007 los principales países de destino fueron los siguientes:

- a. **Chile**, con US\$ 407,3 mill. de: aceites crudos de petróleo (US\$ 406,0 mill.); harina de pescado (US\$ 164 mil); pota, jibia y calamar (US\$ 243 mil); harina y pellets de crustáceos y moluscos (US\$ 435 mil); limón sutil (US\$ 370 mil); mangos (US\$ 68 mil).
- b. **Panamá**, con US\$ 302,4 mill. de: gasolinas sin tetraetilo de plomo y demás aceite pesados de petróleo (US\$ 301,3 mill.); crustáceos y moluscos preparados o congelados (US\$ 823 mil).
- c. **Estados Unidos**, con US\$ 195,0 mill. de: aceites crudos de petróleo (US\$ 113, mill.); mangos (US\$ 5,2 mill.); grasas y aceites de pescado refinado (US\$ 11,0 mill.); bananas Cavendish Valery (US\$ 7,9 mill.); langostinos congelados (US\$ 5,8 mill.); pescado congelado

EXPORTACIONES POR PRODUCTOS			
PRODUCTOS	2006	2007	VAR %
i).TRADICIONALES	874,015.00	1,060,838.00	21,4
Petroleo	738,612.00	956,962.00	29,6
Agrícola	3,628.00	2,666.00	-26,5
Pesquero	131,775.00	101,210.00	-23,2
ii) NO TRADICIONALES	331,866.00	392,660.00	18,3
Agropecuarios	112,446.00	122,278.00	8,7
Textiles	13,311.00	13,813.00	3,8
Pesquero	196,741.00	243,667.00	23,9
Metal mecanico	946.00	1,254.00	32,6
Quimicos	5,920.00	9,181.00	55,1
Sidermetalurgicos	87.00	199.00	128,7
Minerales no metalicos	2,318.00	2,247.00	(31.00)
Maderas y papeles	27.00	16.00	(407.00)
Otros no tradicionales	70.00	5.00	(929.00)
TOTAL	1,205,881.00	1,453,498.00	20,5

1/ Exportaciones realizadas por los puertos de Talara y Paita
 2/ Comprende la venta de combustibles y
 FUENTE: SUNAT. www.sunat.gob.pe

- (US\$ 8,0 mill.); aceites esenciales de limón (US\$ 6,0 mill.); pota congelada (US\$ 4,9 mill.); entre otros.
- d. **China**, con US\$ 130,8 mill. de: aceites crudos de petróleo (US\$ 36,7 mill.); conservas de invertebrados acuáticos (US\$ 34,5 mill.); harina de pescado (US\$ 45,5 mill.); preparaciones y conservas de pescado y otros invertebrados acuáticos (US\$ 34,5 mill.); crustáceos y moluscos congelados (US\$ 10,0 mill.); pescado congelado (US\$ 2,3 mill.); grasas y aceites de pescado (US\$ 1,6 mill.).
 - e. **España**, con US\$ 68,7 mill. de: jibias, crustáceos y moluscos (US\$ 41,8 mill.) pimiento piquillo preparado (US\$ 5,2 mill.); mangos (US\$ 2,0 mill.); brotes de bambú preparados (US\$ 1,2 mill.); preparaciones y conservas de pescado (US\$ 8,0 mill.); pescado congelado (US\$ 2,8 mill.); harina y “pellets” de crustáceos (US\$ 1,7 mill.); hilados (US\$ 1,6 mill.).
 - f. **Corea del Sur**, con US\$ 57,6 millones de: aceites crudos de petróleo (US\$ 33,3 millones); pescado congelado (US\$ 9,6 millones); crustáceos y moluscos congelados (US\$ 7,2 millones); preparaciones y conservas de pescado (US\$ 7,2 millones).
 - g. **Países Bajos**, con US\$ 47,8 millones de: mangos (US\$ 24,1 millones); bananas tipo Cavendish Valery (US\$ 13,0 millones); aceites esenciales de limón (US\$ 1,1 millones); pota y demás moluscos congelados (US\$ 2,1 millones); hilados (US\$ 1,9 millones).
 - h. **Ecuador**, con US\$ 30,6 mill. de: gasolinas sin tetraetilo de plomo y demás aceites livianos (US\$ 23,2 mill.); yeso natural (US\$ 1,2 mill.); pescado congelado (US\$ 428 mil); preparaciones para sopas y potajes (US\$ 921 mil); entre otros.
 - i. **Nicaragua**, con US\$ 24,4 mill. de aceites crudos de petróleo.

2.4. Inversión privada en Piura

En Piura se viene desarrollando inversiones, en los sectores agrícolas y manufactureros y comerciales, como consecuencia de la fuerte demanda externa de productos potencialmente exportables, debido a sus precios atractivos. En ese sentido se observa un dinamismo, principalmente en los sectores de minería, hidrocarburos y agroindustria. Están proyectos como Río Blanco que implementará la minera Majaz en la sierra de Piura e involucra una inversión de US\$ 1,500 millones; la IV Etapa del Proyecto Chira Piura, que requiere una inversión de US\$ 120 millones; los fosfatos de Bayovar, por parte de la empresa Vale de Río Doce (CVR) por unos 300 millones, el Proyecto Alto Piura, que demandará una inversión de US\$ 580 millones y significará la irrigación de 50 mil hectáreas y la generación de energía eléctrica, con la instalación de dos estaciones de 150 megavatios.

La Agroindustria es el sector más dinámico en términos de inversiones, teniendo en cuenta que en el último año se ha incrementado la demanda de áreas de cultivo en esta zona, principalmente para cultivos como la caña de azúcar, mangos, uvas, limones, entre otros productos. En el caso de la caña de azúcar, empresas como Maple Etanol y el Grupo Romero han iniciado cultivos de este producto para la producción de etanol, proyectos que involucran inversiones del orden de los US\$ 100 millones y US\$ 40 millones, respectivamente.

2.5. Servicios financieros

Los créditos financieros en el departamento de Piura, se han incrementado considerablemente en los últimos 6 años, debido al desarrollo sostenido de la agricultura, manufactura, pesca y el comercio sin descuidar el turismo. Para el año 2006, los recursos financieros expresados en los créditos, eran de S/. 47,645'4 millones de soles para todo el Perú y de S/. 833'8 millones de soles (1.75%) para Piura. Los créditos efectuados en el 2006, en el departamento de Piura por la banca múltiple fue de S/.

833'8 millones de nuevos soles, de los cuales el 57 % fueron en moneda nacional y el 43 % en moneda extranjera. Incrementándose al año 2000 en 59.45%. Estos servicios financieros están representados por los 08 bancos ubicados en el departamento: Banco de Crédito del Perú (08), Banco Continental (05), Scotiabank (04), Financiero (02), Banco del Trabajo (06), Interbank (04) y Mi Banco (01), Banco Interamericano de Finanzas (01), Banco Azteca (01) y Banco Falabela Perú (01).

Los créditos directos efectuados por las cajas municipales, cajas rurales y las EDPYMES acumulaban en el país un crédito directo de S/. 6,825'2 millones de nuevos soles y para este departamento esta cifra es de S/. 552.2 millones de nuevos soles. En cambio los depósitos fueron en el mismo periodo de S/.686'5 millones de nuevos soles. El total de depósitos mas créditos de la banca múltiple en el 2007, fueron de 1,861 millones de nuevos soles, que respecto al PBI presenta una incidencia de 0.13.

Los servicios financieros de este grupo se encuentran representadas por las siguientes: CMAC Piura (12), CMAC Sullana (06), CMAC Trujillo (02), CMAC Paita (6); cajas rurales: CRAC Nor Perú (10), Edpyme Efectiva (04), Edpyme Raíz (2).

El Banco de Crédito ostenta una participación del 18,9 por ciento en las colocaciones del sistema, siendo secundado por el Banco Continental (18,0 por ciento) y la CMAC Piura (12,0 por ciento). Estas tres entidades representan, conjuntamente, el 48,9 por ciento del crédito otorgado por el sistema financiero. El número de agencias bancarias de la banca múltiple en el departamento es de 41 que respecto a su población representa un ratio de 0.0000245

2.6. Cuadro Síntesis

Tomando las herramientas del análisis grupal denominado FODA, hemos querido cerrar este capítulo organizando la información que se ha recogido en un resumen de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 3
ANALISIS FODA DE LA REGION PIURA

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Infraestructura Portuaria con potencialidades para el comercio nacional e internacional. b. Experiencias exitosas en gestión microfinanciera. c. Voluntad política del Gobierno Regional por el Desarrollo Sostenible y Equilibrado d. Plan Regional de Exportaciones - PERX e. Plan de competitividad desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> a. Oferta exportable de escasa diversificación. b. Bajo nivel tecnológico de la actividad agrícola, fuente de la mayor demanda de mano de obra. c. Insuficiente infraestructura estratégica (Carreteras, energía, almacenaje). d. Fragmentación de la propiedad y ambiguo esquema de gestión agraria. e. Frágil institucionalidad regional
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a. Estratégica posición frente a la cuenca del pacífico y a los mercados en expansión. b. Disponibilidad de fuentes de financiamiento y cooperación en medio ambiente. c. Condiciones especiales para el desarrollo de proyectos de inversión, con adecuadas redes empresariales subnacionales. d. Creciente demanda internacional por productos agrícolas orgánicos, hidrobiológicos Agroindustriales de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Centralismo y escasa integralidad en las políticas nacionales de lucha contra la pobreza. b. Alta vulnerabilidad frente al Fenómeno del Niño. c. Empresas de actuación regional actúan al margen de autoridades y actores regionales. d. Manifiesto Centralismo en la toma de decisiones estratégicas. e. Lento proceso de transferencia de competencias impiden el ejercicio pleno del principio de subsidiaridad.

Fuente: Equipo de consultores de INTERNOR

3. CARACTERIZACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE PIURA

La caracterización del GRP se realiza para entender el ámbito dentro del cual la GRDE desempeña sus funciones, como parte importante de la organización del GRP. Esta caracterización incluye la presentación del marco legal vigente y de aplicación en el ámbito regional; también se revisa las declaraciones de misión, visión y objetivos estratégicos; se presenta la organización y funciones definidas para el GRP; finalmente se incluye información sobre la Experiencia en la Gestión del Desarrollo Regional.

3.1. Marco legal aplicable

Como puede apreciarse, la legislación, de aplicación en el ámbito regional, es frondosa, en varios casos teórica e inaplicable en algunos casos, ya que otorga atribuciones que no se van a poder aplicar porque no se cuenta con los recursos suficientes. El análisis de la legislación se orienta a determinar si se van a presentar rigideces legales cuando se trate de aplicar las propuestas incluidas en el presente documento. Se entiende que, en la medida que menos cambios se requiera en la ley, las posibilidades de éxito serán mayores y menores las dificultades.

Marco General
<ul style="list-style-type: none">- Constitución Política del Perú de 1993 del Estado, Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización- Ley 27680, Ley de Reforma Constitucional- Ley No. 27783, Ley de Bases de la Descentralización.- Ley No. 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, modificada por la Ley No. 27902 y Ley No. 28139.- Ley No. 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
Transferencia de Funciones
<ul style="list-style-type: none">- Ley No. 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales.- D.S. 021-2004-PCM, Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales.- D.S. N° 021 – 2006- PCM del 27/04/06, Aprueban el Plan Anual de Transferencia de Competencia Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2006.- D.S. No. 068-2006-PCM, Establece que la Transferencia de funciones a los Gobiernos Regionales debe culminarse al 31 de diciembre del 2007- D.S. 076-2006-PCM del 31/10/06, Modifican el Plan Anual de Transferencia de Competencia Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2006, aprobado por D.S. 021-20067-PCM.- D.S. 077-2006-PCM del 31/10/06, Establecen Disposiciones Relativas al Proceso de Transferencia de la Gestión de la Atención Primaria de Salud a las Municipalidades Provinciales y Distritales.- D.S. 078-2006-PCM del 31/10/06, Autorizan al Ministerio de Educación con la participación de las Municipalidades, llevar a cabo un Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de Niveles Educativos de Inicial y Primaria.- D.S. 027-2007- PCM del 25/03/07, Define y Establece las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.- D.S. No. 036-2007-PCM, Plan Anual de Transferencias 2007.
Proceso de Integración Regional
<ul style="list-style-type: none">- Ley No. 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial y su Reglamento aprobado por D.S. No. 019-2003-PCM.- Ley No. 28274, Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones y su

<p>Reglamento aprobado por D.S. No. 063-2004-PCM</p> <ul style="list-style-type: none">- Ley No. 29021, Ley de Promoción para la fusión de municipios distritales- Ley No. 29029, Ley de la Mancomunidad Municipal
<p>Reforma y Modernización de la Gestión del Estado</p>
<ul style="list-style-type: none">- Ley No. 27558, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado- Ley No. 28895, Elimina Prefecturas y Sub prefecturas en todo el territorio nacional- Leyes Nos. 28926, Ley que regula el régimen transitorio de las Direcciones sectoriales de los Gobiernos Regionales Sectoriales de los Gobiernos Regionales- D.S. No. 007-2007-PCM, Aprueba fusión por absorción del Consejo Nacional de Descentralización con la Presidencia del Consejo de Ministros- D.S. No. 009-2007-PCM, Modificado por D.S. No. 032-2007-PCM y D.S. No.040-2007-PCM, Conforman la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo- D.S. No. 025-2007-PCM, Dictan medidas sobre los ingresos por todo concepto de alcaldes- D.S. No. 027-2007-PCM, Aprueba las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades del Gobierno Central.- R.M. No. 084-2007-PCM, Aprueban Directiva sobre Lineamientos para implementar fusión de entidades de la Administración Pública Central.- “Declaración de Huánuco” de 20 de marzo de 2007, Declaran constituida la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales- DS N° 009-2007-PCM, modificado por D.S. N° 032-2007-PCM y D.S. N° 040-2007-PCM Se crea la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo
<p>Financiamiento e Inversión Descentralizados</p>
<ul style="list-style-type: none">- Ley No. 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y su modificatoria introducida por Ley No. 28802 y su nuevo Reglamento aprobado por D.S. No. 102-2007-EF- D.U. 014-2007, Se declara en emergencia diversos proyectos de inversión- D.U. 015-2007, Se declara en reestructuración el SNIP y dictan otras medidas para garantizar la calidad del gasto público- Ley No. 27506, Ley del Canon y su Reglamento, aprobado por D.S. No. 005-2002-EF- Ley No. 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.- Ley No. 28059, Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada- Ley No. 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público- Ley 28258, Ley de la Regalía Minera, modificada por Ley No. 28323- Ley No. 28451, Ley que crea el Fondo de Desarrollo del Proyecto Camisea – FOCAM, modificada por Ley No. 28622- Ley No. 28890 Ley que crea Sierra Exportadora
<p>Descentralización Fiscal y normas conexas</p>
<ul style="list-style-type: none">- Decreto Legislativo No. 955, Ley de Descentralización Fiscal y su Reglamento aprobado por D.S. No. 114-2005-EF- D.S. No. 157-2005-EF, Anexo Metodológico correspondiente a la metodología de cálculo de la recaudación efectiva que será realizada por la SUNAT según circunscripción departamental.- Ley No 28575, Ley de Inversión y Desarrollo de la Región San Martín y Eliminación de Exoneraciones e Incentivos Tributarios- Decreto Legislativo No. 977, Ley marco para la Dación de Exoneraciones e Incentivos Tributarios- Decreto Legislativo No. 978, Entrega a los Gobiernos Regionales y Locales de la Selva y la Amazonía para Inversión y Gasto Social del íntegro de los recursos tributarios cuya actual exoneración no ha beneficiado a la población.

Representación y Participación Ciudadana

- Ley No. 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública
- Ley No. 27683, Ley de Elecciones Regionales
- Ley No. 26864, Ley de Elecciones Municipales
- Ley No. 28440, Ley de Elecciones de Autoridades de Municipalidades de Centros Poblados
- Ley No. 28617 Ley que establece la Barrera Electoral

Fuente: Fonseca Oliveira, Carlos. *Producto No. 2- Análisis Legal JCI INTERNOR*. Diciembre, 2008

3.2. Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Funciones Fundamentales

3.2.1. Misión del GRP

El siguiente texto contiene lo que el GRP declara como su misión:

“Organizar y conducir la gestión pública de acuerdo a las competencias señaladas por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales que impulsan el desarrollo integral y sostenible de la región Piura.”

Fuente: Portal del Gobierno Regional de Piura, Información Institucional.

http://www.regionpiura.gob.pe/deta_central.php?pagina=institucional

Como podemos apreciar esta definición de la Misión es muy genérica y no ayuda a la construcción de los correspondientes objetivos estratégicos. Podríamos decir que es bastante formalista en los aspectos legales y no extrae el espíritu de las leyes.

3.2.2. Visión del GRP

La visión del GRP se expresa en los siguientes términos:

“En el año 2021 Piura es una región descentralizada, ordenada, articulada y competitiva con justicia social, que desarrolla una plataforma productiva basada en la agroindustria y pesquería de exportación, el turismo y en el aprovechamiento social y ambientalmente responsable de la diversidad de sus recursos naturales y servicios logísticos internacionales; donde la gestión gubernamental, la inversión privada en formas empresariales diversas y una población que valora su identidad e institucionalidad, concertan e implementan la gestión estratégica del desarrollo regional garantizando condiciones de desarrollo humano sostenible.”

Fuente: Portal del Gobierno Regional de Piura, Información Institucional.

http://www.regionpiura.gob.pe/deta_central.php?pagina=institucional

Como puede apreciarse, en la definición anterior se está expresando lo que corresponde a la Visión de la región Piura como si fuera la visión que le corresponde al GRP. Ambas son dos cosas diferentes. Si bien es cierto que el desarrollo del departamento de Piura está vinculado con el quehacer del GRP, en la realidad la imagen futura de ambos son dos asuntos diferentes. Lo que debería encontrarse aquí es la expresión acerca de cómo deberá ser visto el GRP por la población dentro de algunos años, en base al cumplimiento de sus responsabilidades.

3.2.3. Objetivos estratégicos

En su portal, el GRP define los siguientes objetivos estratégicos al 2011:

- (1) Se cuenta con una institucionalidad regional con competencias definidas y capacidades adecuadas, que trabaja concertadamente con entidades del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Locales, para asegurar el cumplimiento de normatividad regional vigente y reconocida por la población, referida a la ocupación, acondicionamiento y uso del territorio, así como a la

incorporación de la Gestión del Riesgo en los procesos de desarrollo; propiciando la presencia creciente de inversión privada ambientalmente responsable.

- (2) Se cuenta con un sistema educativo regional, que evoluciona para ser integral, articulado, descentralizado e inclusivo, que trasmite a la comunidad tanto valores ciudadanos como responsabilidad social y ambiental; y que forma recursos humanos con las competencias necesarias para cubrir la demanda generada por la actividad económica regional articulada a mercados internacionales.
- (3) La gestión pública regional ha incrementado su eficiencia en la prestación de servicios y en el uso de los recursos; actúa con transparencia concertando con un sector empresarial regional más participativo y una sociedad civil regional con mayores capacidades para la participación propositiva y la vigilancia ciudadana. En conjunto y convocando a otras regiones impulsan el proceso de descentralización en el marco del acuerdo nacional.
- (4) Está en marcha un proceso sostenible de diversificación productiva, desarrollo de capacidades y concertación de esfuerzos en los actores regionales, que incrementa la articulación económica de la región a mercados nacionales e internacionales, propicia la captación de inversión privada responsable y la generación de empleo e ingresos.
- (5) Se han reducido las condiciones de extrema pobreza, inequidad y discriminación; incrementándose la satisfacción de necesidades básicas y la calidad de los servicios sociales que recibe la población regional.

3.3. Organización y funciones del Gobierno Regional de Piura

Tal como lo hemos indicado anteriormente, son varios los estudios, diagnósticos y evaluaciones realizadas sobre el caso del GRP. Hemos realizado una selección de los hallazgos relevantes y los mostramos en el Anexo 4 del presente trabajo.

3.3.1. Organización del Gobierno Regional de Piura

Para el cumplimiento de estas competencias se ha definido una organización. Sin embargo, la estructura resultante corresponde más bien a esquemas de funcionamiento sectorial antes que territorial. Si bien la Ley de Bases de la Descentralización señala que los gobiernos regionales tienen atribuciones para definir y aprobar su organización interna, hasta el momento no se ha llegado a definir la estructura definitiva que mejor convenga. Diversas acciones demuestran que en el caso del Gobierno Regional de Piura, no están satisfechos con la organización vigente⁴.

El Organigrama sólo representa la organización de la Sede Central. Las Direcciones Regionales describen casi exclusivamente unidades de dirección, administración, asesoría y técnicos. No se grafica las unidades territoriales. Las unidades operativas prestadoras de servicios tampoco aparecen graficadas.

(a) La Gerencia General en el organigrama

Respecto al organigrama hay que resaltar algunos aspectos que afectan a la capacidad operativa del Gerente General. Este funcionario, como en cualquier organización, es de vital importancia como conductor y ejecutor. En todos los gobiernos regionales, y el GRP no es una excepción, el Gerente General se encuentra desbordado por la carga de trabajo y las responsabilidades que pesan sobre ellos, las causas de esta situación son las siguientes:

⁴ El GRP formó una Comisión Especial para formular el Programa de Desarrollo Institucional, donde se debería definir, entre otras cosas la organización apropiada. La creación de esta comisión fue aprobada mediante la Ordenanza Regional N° 139-2007/GRP-CR.

- (1) El ámbito de control y supervisión de la Gerencia General, tal como puede apreciarse en el organigrama, es demasiado amplio, lo cual no es aconsejable. Tiene bajo su mando directo a un promedio de quince (15) funcionarios que dirigen los órganos de asesoramiento, apoyo y de línea, lo que genera una elevada carga de trabajo para el Gerente General. Lo recomendable es que la supervisión directa se ejerza sobre un máximo de 6 a 8 responsables de unidades orgánicas.
- (2) También es probable que el Gerente General, por la carga de trabajo que pesa sobre él, no disponga del tiempo necesario para evaluar permanentemente la marcha de la administración e implemente las acciones que permitan alcanzar las metas establecidas. Tampoco podrá proyectar el desarrollo económico y social de la región, ni mantener relaciones con los principales inversionistas o atender a los representantes de los organismos gubernamentales relacionados con las actividades de la institución y que tienen que ver con el desarrollo regional.
- (3) Este aparente desglose de la organización es la que da lugar a una conformación de estructura básica con un promedio de 30 unidades orgánicas. Esto hace suponer que las funciones continúan desagregándose verticalmente, conformándose unidades orgánicas de menor nivel (Subgerencias, Departamentos o Divisiones, Secciones o Áreas), lo que implica que los procedimientos tanto técnicos como administrativos, se alarguen innecesariamente en perjuicio de la calidad y los costos de los servicios.

(b) Documentos de gestión

Los documentos básicos de gestión (MOF, ROF, CAP y MAPRO) no existen, están desactualizados o tienen fallas importantes. En la práctica el valor relativo de estos documentos es bajo, han perdido autoridad, no se usan como elementos de apoyo para la administración y el personal no los considera válidos o necesarios. De hecho son pocas las personas que cuentan con un ejemplar de estos documentos y menos los que los consultan.

(c) Gestión por Resultados

La estructura organizacional del GRP, netamente funcional, no está adaptada para su funcionamiento bajo la perspectiva de un Modelo de Gestión por Resultados. No se encuentra una gestión dinámica de los procesos de la organización. Se requiere un esquema integrado de control, apoyado en bancos de datos y métodos estandarizados de estadísticas del Gobierno Regional. No existen acuerdos que reflejen compromisos reales de gestión por resultados. Existe una brecha muy significativa por cubrir, falta trabajar en esquemas integrados de capacitación para el personal, en función a las nuevas competencias que se deben definir.

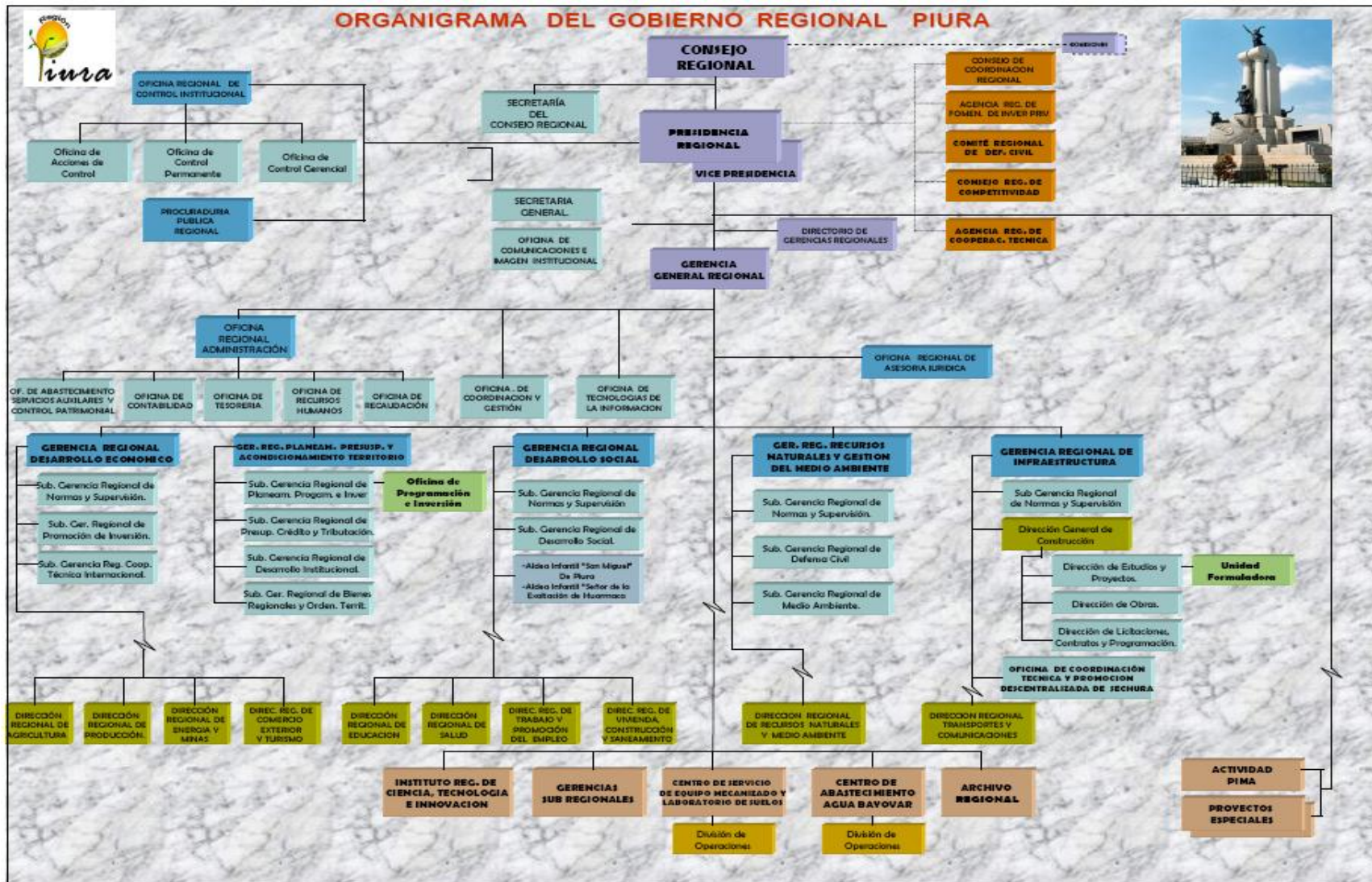
(d) Gestión por Procesos

El GRP no tiene una base suficientemente sólida de procesos, procedimientos internos, y otras prácticas de gestión relativas a una gestión por procesos.

(e) Transparencia

Es limitada la participación de la sociedad civil, organizada en el control de los procesos de gestión pública, esto no permite una administración transparente y responsable, dándose una poca difusión de la información relevante sobre la gestión regional.

Gráfico N° 1



3.3.2. Funciones del Gobierno Regional de Piura

La Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783) señala las siguientes funciones para los gobiernos regionales:

- a) Planificar el desarrollo integral de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes.*
- b) Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.*
- c) Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes anuales de Presupuesto.*
- d) Promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito regional en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada, dinamizar mercados y rentabilizar actividades.*
- e) Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.*
- f) Promover la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios.*
- g) Facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la artesanía, la actividad forestal y otros sectores productivos, de acuerdo a sus potencialidades.*
- h) Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes de desarrollo.*
- i) Concretar alianzas y acuerdos con otras regiones para el fomento del desarrollo económico, social y ambiental.*
- j) Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal.*
- k) Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción, conforme a la ley de la materia.*
- l) Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la actualización e innovación tecnológica.*
- n) Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.*

Art.36.- Competencias compartidas

- a) Educación. Gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primario, secundario y superior no universitario, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo.*
- b) Salud pública.*
- c) Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente.*
- d) Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental.*
- e) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas regionales.*
- f) Difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales.”*

Al revisar el conjunto de funciones asignadas al gobierno regional podemos apreciar varios de ellos, los de mayor importancia no han podido hacerse efectivo. Especial atención merecen las funciones a, b, c y e. Las cuales son vitales para darle rumbo al desarrollo regional y a las acciones que corresponden a las oficinas directamente involucradas con la gestión del desarrollo económico.

3.4. Experiencia en la Gestión del Desarrollo Regional

El conjunto de gobiernos regionales forma parte de una experiencia relativamente nueva en el desarrollo institucional en el ámbito descentralizado. Surgen como una evolución de los CTAR, los que fueron una proyección importante del poder central sobre el territorio. La posibilidad de que las poblaciones puedan elegir a sus autoridades regionales significó un avance cualitativo fundamental para el proceso descentralizador. Conjuntamente con la reforma anterior, que permitió, la libre elección de los alcaldes de cada localidad, este paso reciente, referente a los GG.RR. resulta siendo de trascendencia para el desarrollo de capacidades en los departamentos. Hasta hace poco, las máximas

autoridades del interior eran elegidas desde el gobierno central, sin que los pueblos gobernados tuviesen posibilidad alguna de influir en la decisión.

El proceso de descentralización recién comienza y requiere todavía un periodo de maduración para consolidarse. Son varias las críticas sobre el desempeño de los GG.RR. y las instituciones vinculadas. Se espera que estas instituciones encuentren el cauce que les permita cumplir con el propósito fundamental de su existencia: la conducción y gestión del desarrollo regional de una manera eficaz y eficiente. Este es el contexto en el que, con justicia, se puede y debe evaluar a estas nuevas instituciones. No resulta apropiado llegar a conclusiones estrictas con respecto a sus habilidades y capacidades, como si de pronto se pudiera esperar que la gestión descentralizada fuera eficiente de por sí.

El GRP no sólo enfrenta el desafío de las nuevas responsabilidades que debe cumplir, junto con la atención a las inmediatas demandas que provienen de pueblos que requieren de su asistencia para salir de la pobreza y resolver las carencias de trabajo y los servicios básicos de educación y salud. Las expectativas de las poblaciones se desvanecen frente a las serias limitaciones que tiene el GRP para atender las urgentes demandas y satisfacer las naturales expectativas. En este desbalance se requiere priorizar y focalizar la atención en aquellos temas que se pueda manejar bien, con la actual dotación de recursos y herramientas de gestión.

El GRP dispone de limitados recursos y herramientas, esto le impide poner en valor y aprovechar los recursos financieros que recibe del canon. Esta situación agudiza la insatisfacción de la población, la que atribuye todo, de manera gruesa, a una limitación en la capacidad de los gobiernos regionales y locales. A esto hay que añadir las frecuentes expresiones de funcionarios y empresarios del nivel central, quienes resaltan las disponibilidades y atribuyen a la ineficiencia de los GG.RR. el no aprovechamiento de la ola de crecimiento económico, que ha venido disfrutando el Perú, en los años recientes.

El GRP no sólo no ha recibido de manera completa y racional los recursos y las herramientas para gestionar adecuadamente el desarrollo de su jurisdicción, sino que, por el contrario, las funciones transferidas corresponden a las más trabajosas, de menor impacto, de bajo nivel tecnológico y de presupuesto limitado. Muchas funciones se han transferido sin el presupuesto o el personal necesario o suficiente. Diversos mecanismos de gestión pública, en el nivel regional se convierten en una dificultad para la acción y la promoción, por una u otra razón. Tal es el caso del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, las compras estatales – CONSUCODE y SEACE, SIAF, etc.

Para cualquier entidad privada o pública, el Plan Estratégico Institucional (PEI) es la herramienta más importante para definir el rumbo de sus acciones y alinear alrededor de él las responsabilidades y el trabajo de todo el personal. Lo más importante, los PEI deben ser la referencia para medir si la gestión fue suficientemente eficiente y eficaz. El GRP tiene problemas para la formulación y ejecución de sus PEI, aspecto que se desarrolla a lo largo del presente trabajo, especialmente para el caso de la GRDE. Los problemas mayores se encuentran en la formulación de los PEI, ya que su elaboración no pasa por un proceso lógico y racional, sino que, por las urgencias, incluyendo supuestos sobre situaciones que podrían darse o no, basados en una limitada información de mala calidad y de una segmentada y desarticulada conceptualización global del desarrollo regional. Se entiende que el Plan Nacional de Desarrollo debería orientar el trabajo de los planes macro-regionales, estos a su vez a los Planes de Desarrollo Regional Concertado y de allí a los PEI de cada gobierno regional. Al no existir el Plan Nacional, los demás planes que vienen a continuación resultan siendo pura inspiración desarticulada.

En los últimos años, somos testigos de un crecimiento impresionante en la economía peruana, jalada en cierta forma por sus exportaciones, lo que es consecuencia, principalmente, de la forma como han

evolucionado los precios de los productos que vende el Perú en el mercado internacional, especialmente los mineros. Esto ha estimulado las inversiones en el país y así la capitalización y la producción han seguido aumentando. Sin embargo, el patrón de crecimiento deja pocos beneficios para las localidades del interior, donde se encuentran los recursos que se explotan y exportan. Si antes el beneficio principal era la generación de trabajo y las externalidades comerciales, ahora ya no es así. Los acelerados procesos de automatización son ahorradores de mano de obra y se acentúa la posición de enclave de las explotaciones.

La generación de trabajo de buena calidad es la demanda social más importante. Es así que preocupa ver como parte de la juventud, en cada localidad del interior, tienen que emplearse precariamente en trabajos que poco ayudan a su desarrollo personal. El subempleo abierto y disfrazado se da en muchas formas, siendo la más visible y difundida la de los servicios de “mototaxi”. Este negocio tiene un límite y la oferta de servicios tiene un punto de saturación, podríamos decir que este “trabajo” es la antesala al desempleo total. La población reclama al GRP soluciones para el desempleo. Más allá de una u otra obra pública, está siempre la expectativa de que el gobierno regional encuentre soluciones sostenidas respecto al problema de la falta de empleos decentes.

Cualquiera que sea la localidad y el contenido de su Plan Estratégico Institucional, en este debería estar incluido de manera prioritaria tres líneas estratégicas troncales, como son: la generación de puestos de trabajo estables, la atención de la salud y la provisión de una educación que añada valores. La gestión pública debe dedicar sus mejores esfuerzos a estos propósitos. Para ello deberá esforzarse en mejorar las capacidades propias de gestión interna de sus propias gerencias y direcciones. Este es un requisito ineludible y es el empeño de la GRDE.

Es así que la preocupación por la gestión pública debe verse desde dos diferentes dimensiones:

- como gestiona el gobierno regional el cumplimiento de sus responsabilidades con relación al territorio bajo su jurisdicción, y
- como el gobierno regional fortalece internamente sus capacidades y potencia para llegar a ser realmente eficaces y eficientes.

El GRP, al igual que los gobiernos locales, ha venido perdiendo capacidades operativas al ser absorbido en los laberintos de los tribunales de justicia y las leyes mal entendidas, interpretadas y peor aplicadas. Los procesos legales y juicios infinitos ahogan mucho de las voluntades, capacidades y potencialidades del GRP y municipios. Los temores y las diligencias consumen parte de los entusiasmos, energías y tiempo de los funcionarios regionales bien intencionados.

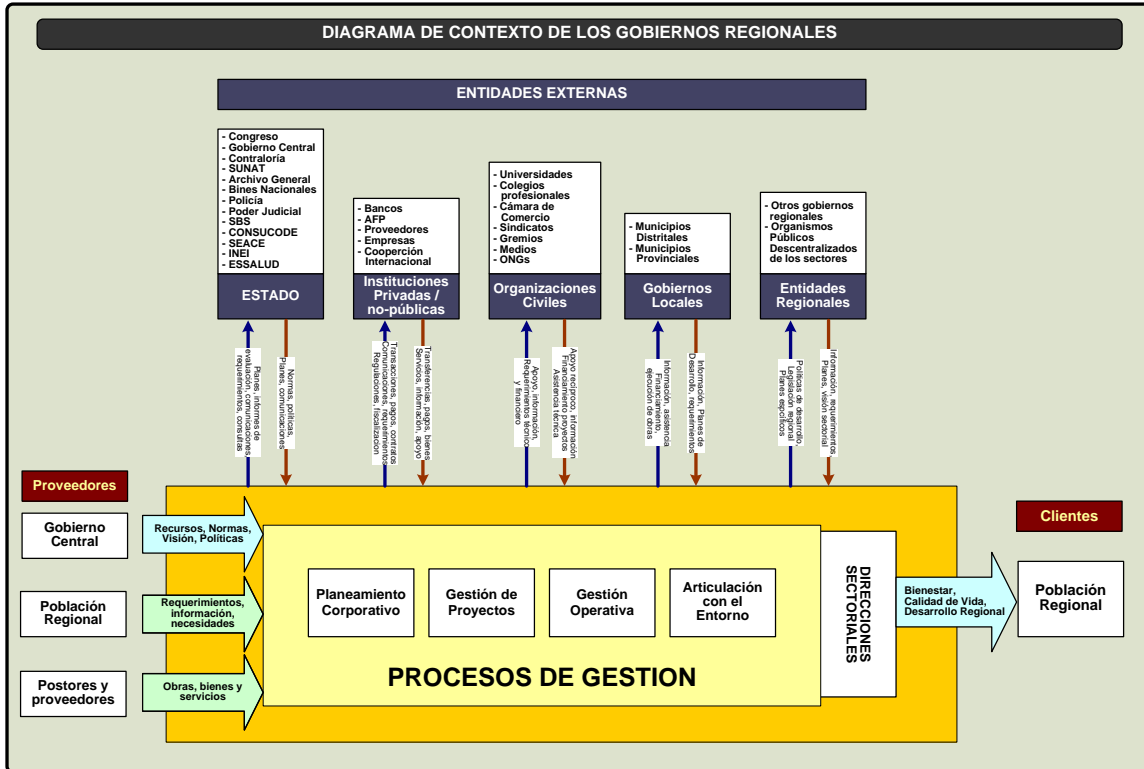
La magnitud del desafío exige que el GRP cuente con los recursos y el equipamiento suficientes que haga posible y viable una gestión eficiente y eficaz. Como toda entidad que cumple con responsabilidades de importancia, es necesario que el GRP refuerce la capitalización institucional, por lo menos, en tres dimensiones:

- El **capital humano**, referido a la capacidad de sus funcionarios y del personal operativo.
- El **capital organizativo**, referido a la capacidad institucional para coordinar y ordenar sus recursos para operar.
- El **capital informativo**, que tiene que ver con el adecuado conocimiento de la realidad que se enfrenta.

Las fortalezas y capacidades, que se adquieren en cada una de las dimensiones mencionadas, deben orientarse a desarrollar mejoras en 4 áreas de la gestión pública. El **Planeamiento Estratégico**, la **Gestión Operativa** la **Gestión de los Proyectos** y la **Articulación con el entorno**, especialmente con la sociedad civil, los gobiernos locales, los otros GG.RR. y con el Gobierno Central.

En los próximos capítulos del presente diagnóstico se evalúa las condiciones en que se encuentra la gestión pública en la GRDE, en los temas indicados. Con respecto a mayores detalles de la gestión del desarrollo regional por parte del GRP puede recurrirse al **Diagnóstico de situación institucional del Gobierno Regional de Piura**⁵. También puede tomarse como referencia a los cuadros de Líneas Base en Gestión Pública que se presenta en el Anexo 2 del presente documento.

Gráfico N° 2



⁵ formulado por Cecilia Balcázar Suárez para el Grupo Propuesta, con el auspicio de la CBS, en diciembre del 2007.

4. DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

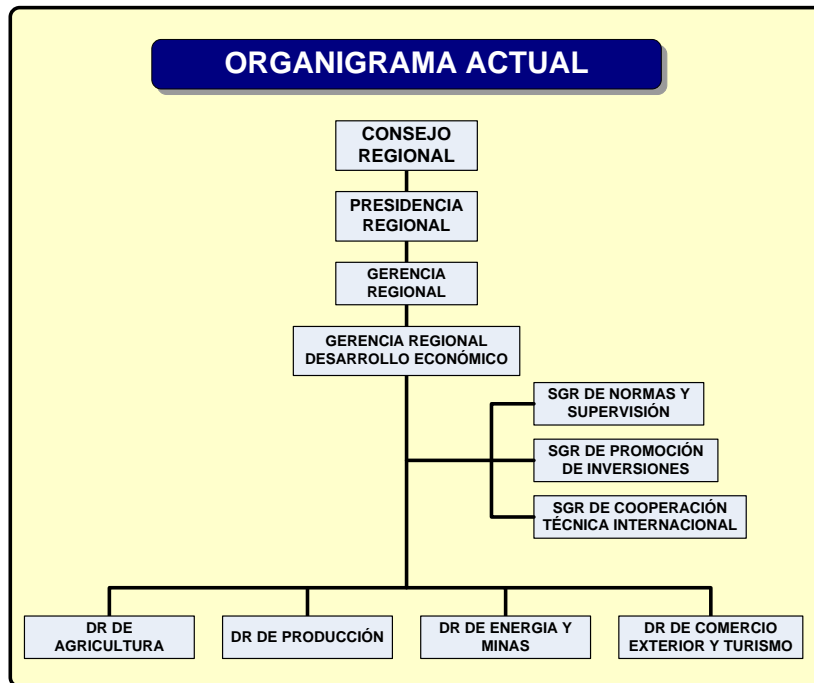
4.1. Estructura organizacional de la GRDE.

Como sabemos, la organización y funciones vigentes en la GRDE no han surgido de algún estudio o plan que diga cuales son los objetivos previstos para esta gerencia, como parte de una estructura mayor, y si para el cumplimiento de sus responsabilidades esta cuenta con la organización apropiada. La estructura organizativa de la GRDE es una herencia modificada de lo que existió en los CTAR para manejar los temas del desarrollo departamental. A pesar de las diferencias que ahora existen, en todos los campos respecto a los propósitos, intenciones y circunstancias entre los actuales gobiernos regionales y los antiguos CTAR, la estructura organizacional no ha cambiado en la forma adecuada. De hecho tampoco hubiera podido cambiar mucho, así se quisiera, ya que no existen las líneas de guía que indiquen hacia que nuevas estructuras debería cambiar. Es decir que, hasta el momento, no existe un sistema de planeamiento regional que por lo menos indique como se articulan los Planes de Desarrollo Regional Concertado con los correspondientes planes institucionales, entre ellos el PEI en primera línea. Es justamente este último plan el que debe fijar las pautas para el ajuste de la estructura organizacional. Sabemos que la organización y las funciones correspondientes son instrumentales con respecto al plan, están a su servicio, y no es el plan el que debe adaptarse a la organización.

a. Organigrama.

La organización vigente es la que se muestra en el siguiente organigrama:

Gráfico N° 3



Podríamos abundar en observaciones respecto al actual organigrama, lo cual sería ocioso, frente a lo que ya se ha trabajado por consultores que nos antecedieron, como es el caso de la Comisión Especial del Plan de Desarrollo. Ahora solo quisiéramos decir que, una versión tan consolidada del organigrama como la que apreciamos arriba, esconde problemas que se aprecian en la estructura organizacional completamente desplegada, los que se hacen visibles sólo cuando comenzamos a abrir

los árboles y ramas contenidas en cada uno de los casilleros que muestra el organigrama. Si en una sola página pudiéramos visualizar todo el despliegue de la estructura organizacional de la GRDE, nos daríamos cuenta inmediatamente del gran problema que se enfrenta.

El trabajo realizado por Cecilia Bálcazar para CBS en diciembre del 2007⁶ pone en evidencia los problemas organizacionales y funcionales, que ahora mencionaremos brevemente, sólo para lo que significa en argumentos para las propuestas desarrolladas en el presente documento.

- La estructura organizacional del GRP no está respondiendo a los requerimientos de una gestión institucional eficiente.
- Los pocos cambios que el GRP espera realizar en su ROF son solo un “maquillaje” y no resuelven los problemas de fondo.
- Algunos sectores del entorno del GRP consideran, con mayor contundencia, que cualquier reestructuración es inviable debido, esencialmente, a las restricciones que la estructura, gestión y capacidad de los recursos humanos del GRP.
- Es evidente la falta de articulación entre las DRs y la sede central del GRP.
- La duplicidad de funciones no es un fenómeno ajeno al GRP.
- La debilidad estructural en los recursos humanos del GRP es tal vez el aspecto sobre el que existe mayor consenso al interior y en el entorno del GRP.
- El grado de profesionalización dentro del GRP es aún reducido.
- Los niveles remunerativos del personal del GRP no sólo son bajos, sino revelan grandes disparidades con los niveles de responsabilidad y entre cargos similares en diferentes órganos del GRP.
- Los procesos de planificación, si bien han intentado partir como esfuerzos participativos y de concertación no han logrado ser aún socializados de manera efectiva.
- Al interior del GRP y de la DRs, la participación en el proceso de planificación ha sido muy reducida.
- La formulación de planes operativos anuales es meramente formal. Las prioridades no están claras y se alteran permanentemente.
- No existe claridad en la priorización y “viabilidad política” de los proyectos de inversión de impacto regional.

Cecilia Bálcazar Suárez

b. MOF, ROF, CAP.

Se adjunta los documentos que contienen el MOF, ROF y CAP de la GRDE⁷. Al respecto tenemos que señalar que estos son documentos teóricos, lo allí planteado no es punto de referencia para lo que ocurre en la GRDE en la rutina de la gestión diaria. De hecho, estos documentos se encuentran parcialmente publicados en la web del GRP. Allí no se encuentra los documentos que corresponden a las Direcciones Regionales Sectoriales. Los documentos de la DRAG se encuentran sólo en su propio portal (www.dragpiura.gob.pe), de las demás Direcciones Regionales Sectoriales no existe fuente alguna de donde se pueda extraer los respectivos documentos.

⁶ CBS CBalcazar Diag.Situa.Institucional.GRP Dic2007

⁷ MOF GRDE
ROF GRDE
CAP GRDE

Nuevamente aquí quisiéramos extraer un par de puntos del trabajo realizado por Cecilia Bárcenas para CBS.

●●● **La debilidad estructural en los recursos humanos del GRP es tal vez el aspecto sobre el que existe mayor consenso al interior y en el entorno del GRP.**

Los indicadores son muy preocupantes. De acuerdo con el CAP aprobado en diciembre de 2006 y el presupuesto analítico de personal (PAP) aprobado para el año 2007, el número de plazas asignadas en el GRP, sea en la sede central como en las subregiones, proyectos especiales y otros órganos adscritos al GRP asciende a 1,245 personas, de las cuales el 64.1% está asignado a la sede regional. No obstante, sólo el 55.4% de dichas plazas asignadas para personal nombrado (610) se encuentra ocupada. El caso más indicativo es el del Centro de Servicio de Equipo Mecanizado y Laboratorio de Suelos, órgano que tiene sólo una plaza de su CAP ocupada.

Del total de plazas ocupadas en el CAP, la mayor parte está representada por contratos de locación de servicios no personales (SNP) y otras modalidades de contratación, aunque más del 30% sigue correspondiendo a personal nombrado. Cabe señalar, que sólo en la sede regional, en la que se cuenta con 648 personas que ocupan un plaza del CAP bajo distintas modalidades de contratación, el porcentaje de contratados por SNP se eleva a 42%. Y en el caso de las gerencias subregionales, cerca del 50% del personal que ahí labora es contratada.

Un dato adicional, es que cerca de 35 funcionarios han reingresado a laboral en el GRP; 22 de ellos por mandato judicial y 11 por agotarse el proceso administrativo a su favor.

Pero el GRP también está integrado por las DRs. Y en ellas, la distribución de plazas muestra también varias desigualdades, particularmente en la ocupabilidad de las plazas asignadas. A ello se suma el sobredimensionamiento de algunas DRs –como Agricultura, por ejemplo- que, en la práctica, no realizan actividades consistentes con la política de la sede regional.

●●● **Los niveles remunerativos del personal del GRP no sólo son bajos, sino revelan grandes disparidades con los niveles de responsabilidad y entre cargos similares en diferentes órganos del GRP.**

Si bien es cierto que desde el punto de vista de la escala remunerativa para las plazas de personal nombrado se fija de manera homogénea a nivel de diferentes regiones, en el caso de la sede regional del GRP, los conceptos extrarremunerativos (canasta, racionamiento, bonificación especial, productividad) hacen la diferencia. Algunos indicadores son reveladores:

- Para los funcionarios de nivel directivo de mayor rango, los conceptos de extrarremunerativos pueden llegar a ser 4.6 veces superiores a su remuneración.
- En un profesional, estos conceptos son 5.4 veces mayores que su remuneración.
- Y en el caso de un auxiliar, pueden llegar a ser 6 veces superiores.
- Las distorsiones son tales que un auxiliar puede llegar a ganar solo S/. 700 menos que un profesional, es decir, el sueldo de un profesional apenas es apenas 21% superior que el de un auxiliar.

Bajo estas condiciones, el GRP eleva sus costos de planilla mensuales, sólo para el pago de sueldos y salarios del personal nombrado y designado de la sede regional –exceptuando al personal de confianza-en más de 385% debido a los conceptos extrarremunerativos.

El panorama no es muy distinto para el personal contratado para funcionamiento. En el mes

de noviembre de 2007, el costo de planillas para dicho personal superó los S/. 110 mil, lo que equivale a 3.5 veces lo que se pagaría sin conceptos extraremunerativos.

Por otro lado, siete funcionarios del nivel directivo son pagados por planillas de PNUD y reciben entre S/. 7,000 y S/. 12,000.

Las remuneraciones en las DRs son más bajas que en la sede central, debido a que los conceptos extraremunerativos son reducidos. Un jardinero de la sede regional gana S/. 3,700. El Director Regional de Agricultura recibe S/. 2,500.

A este escenario se suma el hecho de que existen limitaciones para convocar a cuadros profesionales técnicos en los cargos directivos, debido a que nadie quiere “quemarse”, particularmente si se considera que no quieren exponerse al tratamiento que la prensa pudiera hacer de tales nombramientos.

En el caso del personal nombrado, los “adicionales2 conceptos remunerativos no generan ningún incentivo para mejorar la calidad de su trabajo. La mayor parte del mismo no tiene ningún incentivo para tener una participación activa en la gestión del GRP y muestra una actitud desmotivada, inercial y pasiva. Pero un fenómeno similar se presenta entre buena parte de los gerentes de línea, quienes no parecen mostrar actitudes de liderazgo ni con sus propios equipos de trabajo directos, ni con las DRs a su cargo. Además, su participación en la discusión de decisiones institucionales es muy reducida, ya sea porque no muestran interés en participar o porque simplemente no tienen aptitud para hacerlo y, por ende, no son convocados por la Alta Dirección.

Finalmente, respecto a la problemática de los recursos humanos, la capacitación del personal es prácticamente inexistente. Aquellos profesionales que la han recibido han debido financiarla o bien han accedido a ella sin que exista ningún mecanismo para beneficiar a la institución con los mayores conocimientos adquiridos., dado que buena parte del personal que la recibe es contratado.

Cecilia Bálcazar

c. MAPRO, Manual de Procedimientos y Procesos

No se ha podido conseguir en todo el GRP un Manual de Procedimientos y Procesos Internos, por lo cual consideramos que es probable que no exista. Sin embargo queremos señalar los macroprocesos y los correspondientes procesos que tienen que ver con la GRDE.

Cuadro N° 4
MACROPROCESOS Y PROCESOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

MACROPROCESOS	PROCESOS
M1 Proyección social e imagen	1. Desarrollo de Proyectos de infraestructura (1)
M2 Asesoramiento legal	2. Desarrollo de Proyectos de desarrollo social y económico (2)
M3 Formulación normativa	3. Formulación de normas regionales
M4 Desarrollo de proyectos	4. Evaluación de los resultados
M5 Evaluación de la gestión	5. Evaluación de las personas
M6 Desarrollo del recurso humano	6. Capacitación de RRHH
	7. Bienestar del RRHH
M7 Planificación estratégica	8. Formulación del P.E.I.
M8 Programación Presupuestaria	9. Formulación del P.O.I.
M9 Reingeniería de Procesos	10. Formulación del PDRC
M10 Administración financiera	11. Formulación del PIA
M11 Gestión del recurso humano	12. Evaluación del Presupuesto

M12 Abastecimiento M13 Trámite Documentario y Archivo	13. Gestión Contable
	14. Gestión Financiera
	15. Gestión de Tesorería
	16. Gestión de Personal
	17. Programación de Adquisiciones
	18. Procesos de adquisiciones
	19. Gestión de almacenamiento
	20. Gestión de distribución
	21. Trámite Documentario
	22. Archivo
M14 Control de la gestión M15 Presupuesto participativo	23. Evaluación de la planificación
	24. Auditoría de Gestión
	25. Auditoría Financiera
M16 Gestión de los sistemas de información	26. Presupuesto participativo
	27. Desarrollo y mantenimiento de sistemas
	28. Soporte de Sistemas
	29. Gestión de comunicaciones

4.2. Estructura funcional de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico

4.2.1. Funciones asignadas por la Ley a la GRDE

La normativa interna le asigna las siguientes funciones a la GRDE⁸:

- a) Formular, proponer, ejecutar, dirigir, supervisar y administrar los planes y políticas de la Región en materia de agricultura, pesquería, minería, energía e hidrocarburos e industria, comercio, turismo y artesanía; y de acuerdo a los planes regionales y nacionales y sectoriales.
- b) Desarrollar, funciones específicas sectoriales como: normatividad, reguladoras, supervisión, evaluación y control del ámbito de su competencia.
- c) Proponer la creación de mecanismos para promover la inversión nacional y extranjera, dirigido a lograr el crecimiento económico regional conforme a ley.
- d) Coordinar, compatibilizar y articular la formulación y ejecución de los programas de Desarrollo Económico que le compete.
- e) Determinar en coordinación con los representantes del sector privado las necesidades de estudios, proyectos e infraestructura que sea de interés común y de impacto regional.
- f) Impulsar el proceso de concertación con el sector privado para la orientación de la inversión pública necesaria para la promoción de la inversión privada y evaluar sus resultados.
- g) Promover el desarrollo empresarial de los pequeños y medianos productores organizados en comunidades campesinas
- h) Mantener comunicación e información con las entidades del estado y el sector privado encargado de impulsar la inversión privada.
- i) Monitorear la gestión estratégica de la competitividad y productividad regional conforme a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y demás principios de gestión regional.
- j) Dirigir, controlar, supervisar y evaluar a las Direcciones Regionales Sectoriales de acuerdo a las normas sectoriales.
- k) Fomentar e impulsar los estudios económicos e investigación científica en los sectores bajo su competencia.

⁸ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Piura, en base a lo estipulado por la Directiva N° 002-95-INAP/DNR, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria la Ley N° 27902.

- l) Promover y gestionar convenios con Instituciones Nacionales e Internacionales que coadyuven al desarrollo económico regional.*
- m) Proponer iniciativas legislativas en materia de su competencia.*
- n) Regular las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios a cargo de las Direcciones Regionales Sectoriales que están bajo su jurisdicción.*
- o) Participar en las acciones orientadas a la conformación de las macro regiones.*
- p) Promover acuerdos con otros Gobiernos Regionales para el fomento de la macro región.*
- q) Participar en el proceso del presupuesto participativo del Gobierno Regional, de acuerdo a las normas correspondientes.*
- r) Emitir Resoluciones Gerenciales Regionales acorde a las funciones de su competencia.*
- s) Brindar asesoramiento técnico especializado en los asuntos de su competencia.*
- t) Otras funciones que le sean asignadas.”*

4.2.2. Líneas de acción fundamentales

Como ya lo dijimos al inicio, la GRDE es un reflejo de todo lo que ocurre a nivel del GRP, por ello es importante partir de una mirada esquemática de las funciones principales que la ley le asigna al GRP. De acuerdo al ROF vigente del GRP, las funciones asignadas a la GRDE y sus órganos componentes son las que se detallan en el Anexo 3 que se acompaña al presente documento.

Los grados de libertad con que cuente el GRP para el cumplimiento de estas funciones son los mismos tendrá la GRDE. La evaluación de estas funciones debemos hacerla en base a dos criterios:

- a) La importancia, trascendencia o utilidad real que pudieran tener las atribuciones y mandatos otorgados, en términos de su impacto a favor de una eficiente gestión del desarrollo regional.
- b) La viabilidad de su aplicación o uso, ya sea por la efectiva disposición de los recursos necesarios o porque el GRP tenga el dominio real de la situación que va a ser afectada.

a. Acciones de planeamiento

El GRP tiene todas las atribuciones para hacer el **planeamiento**, pero en la práctica esta función no se ha podido cumplir a cabalidad, lo mismo ha ocurrido con la GRDE, a pesar de haberse formulado planes de todo tipo. Ha sido más la voluntad para formular planes que la habilidad para ejecutarlos. La debilidad mayor ha sido la falta de capacidad para formular buenos planes y la poca conciencia acerca de su utilidad o necesidad. **Se considera al planeamiento como una responsabilidad de una subgerencia –de Planeamiento y Presupuesto- y no una responsabilidad de todos.** Se piensa que se trata de una actividad o un proceso más dentro de los muchos que se maneja, cuando en realidad se trata de un sistema que debe ser implantado donde hay responsables en cada oficina, hay procedimientos y procesos involucrados, hay información de buena calidad que debe fluir en varios sentidos, hay recursos que deben ser asignados para el cumplimiento de esta función. Se tiene que ver al planeamiento como una herramienta de trabajo para asegurar el cumplimiento de las metas. En el Anexo 2 se puede encontrar una descripción más detallada de la Línea Base en Planeamiento referida a la GRDE.

b. Acciones de promoción, proyectos e inversiones

Con respecto a la **Promoción de Inversiones** tendíamos que decir que, a pesar de haberse formulado varios planes de promoción de inversiones, se nota la ausencia de una estrategia coherente y clara para abordar la promoción. Normalmente se considera que la promoción tiene que ver con listados de oportunidades de inversión o la entrega de abundante información estadística actualizada, que pueda informar al potencial inversionista acerca de las bondades y las características del entorno donde podría localizar su negocio. En la práctica, esos esfuerzos poca inversión han llegado a

precipitar en la región Piura. Considerando las limitaciones de los empresarios locales, se considera que debe buscarse la llegada de inversionistas de fuera, sin embargo hay un segmento de empresarios locales de las pequeñas y medianas empresas que podrían invertir en base a proyectos que motiven a la asociatividad. En Piura existen ejemplos de lo que puede rendir la asociatividad. Más adelante se trata el tema de manera amplia.

A partir de las funciones asignadas a la GRDE en el ROF, se pueden sintetizar y organizar las funciones de promoción de la siguiente manera:

- (1) Coordinar, articular y concertar con las entidades públicas y privadas para:
 - La formulación y ejecución de los planes de desarrollo económico
 - La identificación de las necesidades de infraestructura para el desarrollo
 - La orientación de las inversiones públicas para la promoción de la inversión privada
 - Mantenerse mutuamente en comunicación e informados
- (2) Promover el desarrollo empresarial de las PYMES.
- (3) Fomentar e impulsar los estudios económicos e investigación científica
- (4) Concretar convenios de cooperación con instituciones nacionales e internacionales
- (5) Brindar servicios a las empresas a través de las direcciones regionales sectoriales
- (6) Brindar asesoramiento técnico especializado en los asuntos de su competencia

En la agenda actual de la GRDE se considera como pendiente la realización de las siguientes actividades o tareas vinculadas a la promoción de inversiones:

(a) En la Subgerencia Regional de Promoción de inversiones

- Plan de Promoción de Inversiones y Exportaciones
- Guía de promoción de Inversiones
- Programa Regional de Capacitación Técnica
- Programa Regional de Consultorios empresariales
- Lanzamiento de la Oficina de Promoción de Exportaciones
- Plan de ferias y pasantías técnicas (nacionales e internacionales)
- Formación de mesas de trabajo para biocombustibles, uva, menestras, mango, banano, artesanía y joyería.
- Plan de Promoción de CETICOS

(b) En la Subgerencia Regional de Cooperación Técnica Internacional

- Plan de cooperación técnica
- Proyectos Plan Binacional
- Articulación GTZ/SNV/PIDECALFE/CEPICAFE
- Articulación de proyectos de inversión a la cooperación técnica internacional: Ayabaca, Huancabamba, Piura, Sullana, Paita, Talara.
- Plan de capacitación.
- Programa de Voluntariado

(c) En la Dirección Regional de Producción

- Proyecto promoción de productos hidrobiológicos en la sierra de Piura.
- Proyecto de asistencia, capacitación y comercialización de algarrobo y bosque seco de Piura.
- Consorcio del chifle
- Cadenas productivas acuícolas

- Plan de promoción de inversiones
- Comisión de facilitación técnica
- Consorcio de la concha de abanico
- Conformación del sindicato de los pescadores del atún

(d) En la Dirección Regional de Energía y Minas

- Proyecto Parque Minero Industrial
- Proyecto regional de biocombustibles
- Proyecto regional de energía eólica
- Plan de promoción de inversiones

(e) En la Dirección Regional de agricultura

- Proyectos PROCAT, PDRS-GTZ, caprino, redoblamiento ganadero
- Plan regional de desarrollo ganadero
- Plan de desarrollo caprino
- Proyecto trigo duro – Huancabamba
- Módulo de cuyes
- Desmotadora de algodón – Catacaos
- Proyecto municipio productivo
- Proyecto mercado del pueblo
- Programa de capacitación agrícola
- Proyecto reconversión arroz-algodón, vía banano (AMPBAO)
- Proyecto canola – Jorge Chepote
- Observatorio de cadenas productivas

(f) En la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

- Proyecto puesta en valor AYPATE
- Proyecto Anillos Turísticos región Piura (Enrique Aldabe)
- Unidad ejecutora AYPATE
- Proyecto Ruta Gastronómica
- Proyecto Ruta del Barro
- Proyecto La Encantada
- Inventario turístico de la región Piura
- Plan Regional de capacitación
- Anillos turísticos: Costa y Sierra piurana
- Plan de promoción de inversiones

Como puede apreciarse al analizar la lista, hay una dispersión de esfuerzos, a pesar de contarse con recursos limitados. Sobre todo es de notar que hay poco contacto entre los programas y proyectos de las subgerencias y los de las Direcciones Regionales, cuando se podría esperar alguna sinergia entre ambas.

Las acciones de promoción se diluyen en pequeños esfuerzos que no llegan a entusiasmar a los agentes privados. Esto pone en evidencia la existencia de ambientes desarticulados, donde los pocos recursos no se usan de manera eficiente y los resultados en favor del desarrollo son limitados. Sin embargo, el costo efectividad de las acciones emprendidas no resulta siendo alto, debido a que los recursos dedicados a esta tarea son exigüos.

La gestión de los grandes proyectos ocupa la mayor parte de los recursos, el interés y el tiempo de los funcionarios de mayor nivel y capacidad operativa institucional. Los demás componentes del GRP deben tratar de encontrar, por su cuenta, un rumbo que les convenga, con los limitados recursos que reciben. La GRDE debería ser la punta de lanza del GRP para cumplir su rol de promotor, orientador y gestor del desarrollo económico regional, ya que tiene bajo su responsabilidad sectores de suma importancia regional como son agricultura, pesquería, turismo, industria, comercio exterior, minería e hidrocarburos.

Las herramientas con que cuenta la GRDE para cumplir sus responsabilidades de promoción y control son los **programas** y **proyectos** que pueda diseñar. Los proyectos pueden ser de distinto tipo, entre ellos tenemos:

- Proyectos productivos de bienes y servicios, a ser ejecutados por el GRP o promocionados en el sector privado.
- Proyectos de infraestructura en apoyo directo a los sectores productivos.
- Proyectos o programas de capacitación.
- Programas de extensión o apoyo técnico a los productores.
- Programas de concertación y articulación productiva y comercial.

De estas herramientas sólo se utilizan intensivamente la de capacitación y en agricultura los servicios de extensión. La primera tiene limitaciones para ser usada debido a la poca receptividad que tienen para los inversionistas los estudios realizados por el Estado. Los programas de concertación y articulación podrían tener mayor impacto, con un costo operativo menor.

Hay que mencionar también que en varias oficinas se está planteando la formulación de Planes de Promoción de inversiones, existe la presunción que estos van a ser trabajos aislados que van a emprender cada oficina por cuenta propia. Por otro lado hay que mencionar que existen varios otros estudios o planes de promoción de inversiones⁹ (PROINVERSION, PENTUR, PERX, por ejemplo) y no hay evidencias de que las oficinas con funciones de promoción los han utilizado o los consultan con frecuencia para llevar adelante sus trabajos de promoción de rutina. La guía de promoción, por ejemplo, es una amplia recopilación de información útil para muchos propósitos y que ameritaría estar en la web para ser utilizados como consulta por los inversionistas y que hubiera personas dedicadas a su actualización.

Gráfico N° 4



⁹ GRP Plan.Promocion.Inversiones.PIURA
GRP-PROINVERSION Guia.Inversiones.PIURA Nov2008
GRP-PROINVERSION Plan.Promocion.Inversiones.PIURA Tomo1 Oct2008
GRP-PROINVERSION Plan.Promocion.Inversiones.PIURA Tomo2 Oct2008
PROINVERSION Plan.de.Promocion.Inversion.Descentralizada
DRAG Desarrollo.de.Capacidades.Productivas.PIURA
MINCETUR PENTUR.2008-2018
GRP.GIPCP Programa.Regional.Competitividad
REGIONAL PROGRAM OF COMPETITIVITY

En resumen, con relación a la función de Promoción de Inversiones de la GRDE, podemos realizar las siguientes observaciones:

- Las modalidades de promoción aplicadas por la GRDE están limitadas a algunas acciones de reducido impacto, que generan pocas expectativas de los agentes económicos.
- Una de las modalidades más utilizadas es el de la preparación de estudios de proyectos que luego serían promocionados en el sector privado. No existe evidencia de que haya proyectos importantes que hayan sido ejecutados, directamente a partir de un estudio proporcionado por el GRP. Esta modalidad de promoción es de impacto limitado debido a la poca credibilidad entre los inversionistas con respecto a la calidad de los estudios de viabilidad realizados por el estado, en relación a proyectos de inversión privada.
- Existen otras modalidades de Promoción de las inversiones que tal vez podrían ser más productivas. Por ejemplo, la entrega de información confiable respecto a la producción, precios, mercados, inversiones realizadas, proyectos formulados, directorio de servicios apropiados para el desarrollo de proyectos, normatividad vigente, etc. Estas ayudas indirectas pueden tener un impacto en la promoción.
- También se puede realizar la promoción de inversiones vía sistemas de extensión y asesoría en temas útiles, la promoción de conglomerados, la promoción de la asociatividad, etc. En general, la SGPI debería formular una estrategia de promoción que comprenda todas las modalidades que se encuentren a su disposición, en un estudio realizado con PROINVERSIÓN se propone una estrategia.
- La SGPI deberá formular la estrategia de promoción en conjunto para ser aplicadas por cada una de las Direcciones Regionales Sectoriales, de acuerdo a las características propias de cada sector. Esta es una labor que debe realizarse a través de un trabajo de equipo, con una interacción dinámica de todos los componentes de la GRDE.
- Por lo que se observa en la agenda, se corre el peligro de que cada oficina de la GRDE formule su propio plan de promoción de inversiones. Esta percepción podría tener asidero si, como observamos, cada una de las oficinas prepara por separado sus propios POI, que es donde se define lo que van a hacer durante el año.

c. Acciones de cooperación técnica internacional.

Como sabemos, este es un tema que está o debería estar vinculado con la promoción, en todo caso debería haber una coherencia entre ambos. Al respecto vale la pena realizar algunos comentarios:

- Algunos programas de cooperación pierden continuidad cuando se producen cambios en las jefaturas de las oficinas que actúan como contraparte. Han ocurrido casos que se han dejado en procesos inconclusos algunos programas interesantes.
- Los programas de cooperación no guardan coherencia con las prioridades de toda la GRDE, principalmente debido a la volatilidad de las prioridades institucionales, las cuales cambian con demasiada frecuencia.
- No existe correlación entre las actividades de búsqueda de cooperación y los trabajos que realizan las Direcciones Regionales.
- En algunos programas de cooperación se contrata consultorías para formular estudios. Con frecuencia, los documentos resultantes quedan sin ser utilizados.

d. Acciones de administración.

La función de **administración** se cumple de manera limitada, debido a la insuficiente mecanización de los procesos y a la débil integración entre los sistemas. Esto trae como consecuencia la

acumulación de papeles, la poca trazabilidad de los procesos, la pérdida de transparencia en las operaciones, la dificultad en la toma de las decisiones gerenciales. El Gerente General, que es el conductor operativo de la institución, tiene mermada su capacidad operativa por la excesiva carga de trabajo y responsabilidades que se acumulan sobre él, debido a la inadecuada estructura organizacional. El ámbito de control y supervisión del GG es demasiado amplio. Tiene bajo su mando directo un promedio de 15 funcionarios, que a su vez dirigen los órganos de asesoramiento, apoyo y de línea. Estando el conductor fuera del control del sistema, las diversas oficinas se mueven por rumbos imprevisibles. En el Anexo 2 se puede encontrar una descripción más detallada de la Línea Base en Gestión Operativa.

e. Acciones de gestión de proyectos.

Para la **gestión de proyectos** el gobierno central ha establecido que el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP sea el estándar y la ruta que deben seguir todos los proyectos públicos para su aprobación y el otorgamiento de los recursos que financien su implementación. La intención del SNIP es que los requerimientos de inversión se planteen de manera correcta, para así asegurar que los recursos sean aplicados de la manera más conveniente. Siendo positiva la intención, dentro del sistema hay algunas debilidades en los procedimientos y en la organización que adoptan los gobiernos regionales y locales para la formulación de sus proyectos SNIP, aparte de las deficiencias en la infraestructura y las herramientas para poder trabajar los proyectos de manera eficiente. El problema principal en la gestión de los proyectos SNIP es el tiempo que toma el proceso de formulación y evaluación. El trabajo de un proyecto implica muchos pasos y la participación de muchas personas diferentes. El problema de demoras se origina porque no existe un eficiente sistema de seguimiento y control en cada paso y a cada persona que participa en el proceso. A lo anterior se añade las debilidades en la capacidad del personal para formular, evaluar y ejecutar los proyectos de una manera eficiente. Los formuladores y evaluadores no tienen ninguna estabilidad, trabajan por contratos de plazos cortos (de 1 a 3 meses). Las unidades formuladoras están dispersas, fragmentadas, sin conexión entre ellas, atomizando la capacidad de trabajo. El personal involucrado rota excesivamente lo que impide la capitalización del conocimiento y la experiencia. No queda en la institución información y documentación alguna acerca de los trabajos realizados. En el Anexo 2 se puede encontrar una descripción más detallada de la Línea Base en Gestión de Proyectos.

f. Acciones de supervisión y control.

En la GRDE se realiza dos tipos de supervisión y control. Hay un primer tipo de control interno donde personal de la Subgerencia Regional de Normas y Supervisión (SGRNyS) evalúa e informa sobre los trabajos realizados por las Direcciones Regionales Sectoriales. Un segundo tipo de control es externo y se refiere al control que realizan las Direcciones Regionales Sectoriales sobre las actividades que realizan los agentes que actúan dentro de sus respectivos sectores y que deben cumplir con algunas normas que regulan las operaciones productivas. Respeto a ellas podemos hacer las siguientes observaciones:

(a) En relación al control interno:

- El personal de la SGRNyS que realiza esta función controla que las Direcciones Regionales Sectoriales cumplan con lo estipulado en sus respectivos POIs aprobados. Si tomamos en cuenta que los POI se elaboran sin el correspondiente PEI y que la calidad de los POI no siempre es la mejor, el control es en consecuencia bastante limitado.
- Hasta el momento no se ha aprobado ningún POI del 2009, ello quiere decir, teóricamente, que durante los 3 primeros meses transcurridos no se ha podido llevar a cabo ninguna actividad de control.
- Debido a deficiencias en la conceptualización del sistema de control, con demasiada frecuencia se presenta naturales conflictos personales entre evaluadores y evaluados, ya que al no ser claros

los criterios de evaluación la situación se presta a la generación juicios subjetivos, de uno y otro lado.

- Dada la excesiva rotación de puestos, con frecuencia se encuentra como supervisores a personas que están controlando el trabajo de quienes ahora ocupan sus antiguos puestos. En estos casos se puede anticipar una actitud agresiva de ambos lados, donde la objetividad se ha perdido.
- En otros casos se da las situaciones de exceso de confianza entre evaluador y evaluado, cuando prima la lealtad entre las personas sobre la lealtad a la institución y al trabajo propio. En estos casos la función de evaluación queda desnaturalizada por un supuesto “compañerismo”.
- En la práctica, el trabajo de los supervisores no agrega valores sustanciales para asegurar el cumplimiento de los planes y políticas. Existen otros procedimientos más eficientes para asegurar el cumplimiento con los compromisos con respecto al PEI y al POI.

(b) En relación al control externo

- En este caso nos encontramos por un lado con una frondosa normatividad sobre el control a las empresas industriales, pesqueras, agrícolas, mineras, etc. donde se incluyen muchas normas de poco valor práctico, pero como están presentes se pueden usar y se usan con propósitos diferentes al aseguramiento del cumplimiento. Las motivaciones pueden ser variadas y depende cuan al fondo y desprotegida se pueda encontrar una empresa, frente a repentinos celos controlistas de un ocasional funcionario.
- Respecto a lo señalado de hace necesario realizar un inventario de los diferentes tipos de acciones de acciones de control que realizan los funcionarios de las direcciones regionales sectoriales. A partir de ello deberá hacerse una depuración de aquellos temas que vale la pena controlar, dejando de lado los que no. Con lo que queda debería realizar una priorización para llegar a determinar aquellas que deben recibir una atención especial.
- Por otro lado tenemos un terreno amplio de informalidad que afecta a todos los sectores por igual. La persecución a los informales no tiene efecto alguno y el control sobre los formales sólo provoca que los empresarios regresen a la informalidad original.
- Los daños ecológicos más importantes, los provocados por las grandes empresas, están fuera de la capacidad de control de las Direcciones Regionales Sectoriales de Piura. Estos tienen que resolverse a nivel central, en Lima.

g. Acciones de regulación.

En la **función normativa** se presenta serias limitaciones, lo cual se refleja en la calidad de las ordenanzas emitidas, muchas de ellas de poca trascendencia. Los motivos para ello son varios y entre ellos podemos mencionar que el campo de acción es limitado, ya que los temas de mayor importancia todavía son manejados desde el nivel central y funcional en base a la legislación nacional. Tampoco han existido iniciativas legislativas de importancia, salvo las referidas al Proyecto Hidroenergético del Alto Piura. También tiene una incidencia importante la falta de recursos y formación previa de los consejeros para poder cumplir con esta labor legislativa, con eficacia.

En base a la experiencia en la función normativa que se realiza en la GRDE podemos hacer las siguientes observaciones:

- Más que dedicarse a la función de emisión de normas, el personal técnico en materias normativas se dedica a la atención de litigios.
- En relación a la emisión de normas, no hay mucho que hacer en este campo, salvo para los casos nuevos donde se afecta el medio ambiente o la salud de la población.

- En la SGRNyS se formula propuestas de normas, sin contar con el *expertise* profesional, por ello las propuestas, con frecuencia, son retornadas con observaciones desde la Asesoría Jurídica del GRP, cuando tienen que pasar por ese canal.
- No hay comunicación alguna entre los técnicos legales de la SGRNyS y los asesores legales de las Direcciones Regionales Sectoriales, aún cuando se encuentren trabajando temas de mutuo interés.
- La casi totalidad de las normas emitidas son de control y regulación, pocas tienen que ver con la promoción. Esto es consecuencia de la falta del PEI, que le da sentido a un adecuado acompañamiento legal, en la fijación de políticas que deberían ser de cumplimiento generalizado.
- En el Anexo 5 podemos ver las Ordenanzas emitidas en los últimos años, a partir de ello podemos entender como podrían ser la calidad de las normas emitidas por la SGRNyS.

4.3. Estructura operativa de la GRDE.

a. Sistemas, procesos y procedimientos de trabajo en la GRDE.

Para cumplir con el objetivo estratégico Desarrollo Económico, la GRDE debe satisfacer los siguientes servicios:

- Promoción de la inversión, y el desarrollo económico.
- Atención al ciudadano.
- Promoción del empleo.

Los servicios señalados, a su vez están soportados en los siguientes procesos de línea:

- Promoción de actividades económicas y productivas
- Licitaciones y Proyectos.
- Ejecución y Supervisión de contratos.
- Gestión del riesgo.

Cuadro N° 5

MACROPROCESOS DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

MACROPROCESO:	Desarrollo económico
PROCESO:	Promoción de actividades económicas y productivas
PRODUCTOS DEL PROCESO	1) Convenios con inversionistas, 2) Convenios con comunidades y asociaciones de productores, 3) Convenios con entidades cooperantes, M7a 4) Productores / empresarios, sensibilizados y capacitados, 5) Asistencia técnica y asesoría empresarial, 6) Perfiles de proyectos de inversión elaborados, 7) Donación entregada, 8) Oportunidades de negocio e inversión, difundidas y promovidas.
SERVICIO	Promoción de la inversión, y el desarrollo económico
CLIENTE (DESTINATARIO)	Población en general (incluye las connotaciones de: beneficiario, consumidor, prosumidor, usuario, comprador, contribuyente, regulado), Empresas y organizaciones locales, Inversores privados y públicos.
1	Asegurar la inversión necesaria en recursos humanos, tecnología, investigación e infraestructura, y promover la inversión privada en una labor permanente para elevar la competitividad de un conjunto de cadenas productivas que articulan ventajosamente actividades regionales con los mercados nacional e internacional.
2	Promover el turismo, la artesanía y el comercio, asegurando la infraestructura de servicios básicos, fortaleciendo las organizaciones gremiales y espacios de concertación, apoyando al mejoramiento de la calidad y propiciando el posicionamiento de Piura como destino turístico.

3	Promover la actualización y elaboración de los estudios necesarios, e implementar el uso de gas natural, como alternativa energética que contribuya a la competitividad internacional de la actividad industrial piurana; y de ser viable, implementar redes para consumo doméstico.
4	Asegurar la prestación competitiva de servicios logísticos regionales y promover que sus requerimientos de infraestructura, de desarrollo tecnológico, y de personal, se cubran en la mayor parte con la participación activa de empresas, organizaciones y personal regional, asegurando para ello el desarrollo de capacidades en forma permanente.
5	Promover la Inversión Privada, social y ambientalmente responsable, y las alianzas estratégicas entre empresas inversionistas, el Gobierno Regional y/o Gobierno Local, para el desarrollo de proyectos productivos o de servicios.
6	Promover en las universidades, institutos educativos e instituciones de investigación y desarrollo tecnológico de Piura, una permanente capacidad de innovación y propuesta tecnológica en alianza con el sector privado, en respuesta a las necesidades reales de la población.
7	Promover y aportar a la formación de fondos regionales, para asegurar el financiamiento de proyectos estratégicos regionales, fondos concursales para asistencia técnica, innovación tecnológica y transformación productiva, en beneficio de personas jurídicas, públicas y privadas.
8	Promover la articulación de las instituciones que desarrollen y transfieran tecnologías, en el marco de los planes de desarrollo sectorial.
9	Promover la promulgación y la aplicación de una Ley de Aguas, que facilite la reconversión agraria, la inversión productiva, y la generación de una cultura de pago y de aprovechamiento sostenible del recurso.
10	Facilitar el acondicionamiento y competitividad portuaria.
11	Promover la operatividad y el desarrollo del Centro de Transformación Industrial, Comercialización y Servicios Céticos – Paita.
12	Contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa MYPEs, proponiendo legislación y políticas adecuadas para desarrollar capacidades que incrementen su eficiencia y posibilidades de formalización.
13	Estimular el desarrollo pecuario incentivando la crianza y comercialización de ganado, la sanidad animal con reconocimiento internacional.
14	Promover la producción agropecuaria de origen regional para el abastecimiento de programas sociales
15	Analizar la incidencia regional de los Acuerdos Comerciales Internacionales a ser suscritos por el Gobierno Nacional
MACROPROCESO:	1) Desarrollo de infraestructura, 2) gestión del riesgo.
PROCESO:	1) Licitaciones y Proyectos 2) Ejecución y Supervisión de contratos, 3) Gestión del riesgo.
PRODUCTOS DEL PROCESO	1) Programa de inversiones, 2) contratos de obras adjudicados, 3) obras entregadas.
SERVICIO	a) Atención al ciudadano b) Promoción de la inversión y el desarrollo económico, c) Promoción del desarrollo social, d) Promoción del empleo.
CLIENTE (DESTINATARIO)	Población en general (incluye las connotaciones de: beneficiario, consumidor, prosumidor, usuario, comprador, contribuyente, regulado), Empresas y organizaciones locales, Inversores privados y públicos.
1	Promover la minería ambiental y socialmente responsable y las actividades de extracción de hidrocarburos y gas natural, que aportan directamente vía canon a financiar la inversión necesaria para hacer realidad el acondicionamiento del territorio regional con infraestructura básica y de servicios a la producción y a la población.

b. Articulación interna

La mayor desarticulación se da al interior del GRP y la GRDE. Debido a que la mayoría trabaja temas desconectados entre sí, no encuentran necesidad ni justificación para colaborar, intercambiar información o experiencias. La desarticulación y fragmentación al interior impiden el adecuado desarrollo del planeamiento, y al mismo tiempo la falta del planeamiento es la causa de esa desarticulación. Cada oficina es un mundo aparte y quienes las dirigen están poco dispuestos a ceder algo de sus dominios. Hay poca conexión entre los planes de cada oficina, a la hora de formularlos y mucho menos a la hora de ejecutarlos, si es que los ejecutan.

c. Articulación con el Gobierno Central.

La interacción de la GRDE con el Gobierno Nacional se lleva a cabo a través de dos canales, el GRP y las Direcciones Regionales Sectoriales. Podríamos decir que al momento esta articulación es la más necesaria, sin embargo es la más tensa debido a mutuas recriminaciones sobre la falta de capacidad, voluntad de desconcentración e insuficiencia en la transferencia de funciones, etc. Consideramos que una buena relación entre ambas partes es, además de necesario, conveniente para la consolidación del proceso de descentralización. El Gobierno Nacional tiene varias tareas pendientes para facilitar el trabajo de las Direcciones Regionales Sectoriales, entre ellas podemos señalar:

(1) Mejorar el sistema del SNIP a través de la inclusión de un sistema de seguimiento y control de los avances en el trabajo de los proyectos. La inclusión de tablas y protocolos estándar para cada tipo de localidad. El establecimiento del Banco de Proyectos Regionales. El Banco de Perfiles Estandarizados. El sistema de respuesta a las múltiples consultas que los formuladores y evaluadores. Establecer las bases de datos de estadísticas, información técnica, manuales y documentos de consulta. Instalar el sistema de capacitación en línea.

(2) Propiciar el aprovisionamiento de herramientas de gestión, necesarias para todas las GRDE, de tal modo que, al adquirirse para todos podría conseguirse en mejores condiciones de calidad y precio. Entre otros, podemos mencionar a las siguientes:

- Sistema de Seguimiento y Control de Avance de proyectos
- Tablero de Comando, para el apoyo, seguimiento y control en el proceso de planificación y gestión estratégica.
- El Mapa de Potencialidades regionales, conjuntamente con el Mapa de pobreza.
- La base de datos para la biblioteca de proyectos regionales.
- El diseño del portal institucional.
- El Sistema Mecanizado de Trámite Documentario.
- El sistema de información de recursos, potencialidades, infraestructura, operadores turísticos.

(3) Simultáneamente se debería buscar el establecimiento de estándares y protocolos comunes en los sistemas trabajados por todas las GRDE, lo que permitiría el intercambio de experiencias, la sumatoria e intercambiabilidad de los datos, así como la aplicación del *Benchmarking* para la evaluación comparativa de los desempeños.

d. Articulación externa.

Una fuente importante de recursos para que las GRDE puedan cumplir sus responsabilidades es la posibilidad de extender lazos de articulación con el entorno cercano y lejano, estas alianzas estratégicas buscarían generar fortalezas para llevar adelante proyectos.

Las articulaciones externas más importantes que podrían plantearse son:

- Los gobiernos locales (provinciales y distritales).
- Las GRDE de otros gobiernos regionales, las cuales probablemente están viviendo problemas similares y han experimentado ya formas de resolverlos.
- Las universidades

- Los gremios

(a) *Articulación con los gobiernos locales*

El siguiente nivel de articulación que debería cubrirse es el que corresponde a los gobiernos locales (provinciales y distritales). Con estas entidades la relación se circunscribe a la ejecución de proyectos donde el GRP asigna partidas presupuestales que entrega a los municipios. En otros casos el GRP encarga a la autoridad la ejecución de las obras, para ahorrarse el costo de desplazamiento de personal a lugares remotos. En la mayoría de los casos esta relación cubre sólo a una porción de los municipios dentro de su jurisdicción. Más allá de eso no llega la articulación del GRP. La coordinación a nivel del GRDE es limitada, sin embargo la potencialidad es enorme, especial cuando hablamos de las mancomunidades. Tampoco se comparte recursos, información estadística para formular los proyectos. No comparten estadísticas, banco de datos, documentos, bibliotecas de proyectos, experiencias pasadas, logros alcanzados, etc.

(b) *Articulación con las GRDE de otros gobiernos regionales*

Este es otro nivel de articulación potente, en otros gobiernos regionales es probable que se este viviendo problemas similares a los de Piura y podrían haber experimentado ya formas de resolverlos. Igualmente pueden desarrollarse en conjunto algunos proyectos que podrían ser de interés común:

- El diseño de Estrategias para aprovechar mejor el TLC.
- El Sistema de Seguimiento y Control de Avance de proyectos.
- El Tablero de Comando, para el apoyo, seguimiento y control en el proceso de planificación y gestión estratégica.
- El Mapa de Potencialidades regionales, conjuntamente con el Mapa de pobreza.
- La base de datos para la biblioteca de proyectos regionales.
- El diseño del portal institucional.
- El sistema de información de recursos, potencialidades, infraestructura, operadores turísticos.
- El diseño del Programas de Capacitación en planeamiento, gestión de proyectos y gestión de procesos.

(c) *Articulación con las universidades de la región*

Las universidades, en el mundo desarrollado, son consideradas la reserva intelectual de los países y los pilares sobre los cuales descansan los desarrollos tecnológicos en una serie de especialidades. Las universidades deberían ser un punto de apoyo del GRP y en especial de la GRDE, a las que debe recurrirse para capitalizar allí todo los avances tecnológicos que se vaya logrando en la región.

Paradójicamente, la GRDE ni las universidades han hecho esfuerzos entusiastas por aproximarse. De todos modos vale la pena hacer un esfuerzo para construir agendas de trabajo que pueden materializarse en convenios que podrían ser acompañados por la cooperación internacional.

Podemos proponer dos líneas de acción inmediata, sobre la base de tres temas de importancia.

Nos referimos a las actividades de:

- Capacitación,

- investigación y consultoría

En los temas de:

- Planeamiento y Gestión Estratégica.
- Gestión de Proyectos (formulación, evaluación y ejecución).
- Administración o Gestión de Procesos Administrativos.

Las universidades perfectamente podrían realizar una buena parte de la consultoría que usualmente se contrata a técnicos o empresas privadas en Lima, con la importante ventaja que la información trabajada se capitaliza en la región, se acumula en profesionales de la región y estará presente para nuevas oportunidades.

(d) *Articulación con los gremios*

A través de convenios con la sociedad civil muchos de los propósitos de la GRDE podrían proyectarse sobre el territorio y hacerse realidad. Es por ello de suma necesidad que se construya relaciones de cooperación entre ambas partes. Para ello es necesario construir agendas de trabajo en base a temas de interés de ambas partes. Entre los temas que podría trabajarse están:

- Facilidades requeridas en el desarrollo de la infraestructura.
- Proyección empresarial al amparo del TLC – USA.
- Requerimientos en el desarrollo de la investigación tecnológica, proyectos conjuntos.
- Desarrollo de parques y plataformas de negocios.
- Promoción de la asociatividad de las empresas.
- La Ventanilla Única o el Puerto Virtual.
- Organización de misiones comerciales oficiales para promocionar los productos de la región.
- Concertación de proyectos a ser presentados a la cooperación internacional para conseguir su apoyo.

4.4. Experiencia de la GRDE en la Gestión del Desarrollo Regional

A continuación presentamos algunos hallazgos que caracterizan la experiencia de la GRDE en la gestión del desarrollo económico de la región en los aspectos de la gestión operativa, del planeamiento y la gestión de proyectos:

4.4.1. Aspectos de gestión operativa

(a) *Definición de la organización y funciones*

La organización y funciones vigentes no obedecen a un estudio integral sobre lo que es actualmente la organización y funciones del GRP y la GRDE, menos sobre lo que debería ser el óptimo para cumplir con su responsabilidad en el desarrollo regional.

(b) *Relaciones de la Gerencia Regional con las Direcciones Regionales*

La comunicación de la Gerencia Regional con las Sub-Gerencias Regionales es directa y fluida. En cambio, las Direcciones Regionales, si bien dependen funcionalmente de la Gerencia Regional, estas se encuentran en su mayor parte desligadas de las acciones y lineamientos que establece la Gerencia Regional, debido a que todavía dependen de directivas emanadas en los ministerios. La dependencia de las Direcciones Regionales los ministerios se acentúa aún más por la inexistencia de planes regionales por sector, por lo cual las Direcciones Regionales se rigen principalmente por los

lineamientos establecidos en los Planes Nacionales y Sectoriales, los cuales se complementan con directivas regionales. La débil coordinación de la Gerencia Regional con las Direcciones Regionales origina que determinadas actividades y funciones se dupliquen entre las Sub-Gerencias y las Direcciones Regionales.

(c) Política laboral

La mayor parte del personal se encuentra contratado bajo la modalidad de servicios no personales (mas del 50%), es decir que no mantienen un vínculo directo con la institución, ni pueden asumir mayor responsabilidad sobre el cumplimiento de las metas establecidas, además de tener un bajo nivel de identificación con la institución. Se requiere personal especializado para las funciones que deben cumplirse en las Gerencias Regionales, sin embargo el presupuesto para capacitaciones es reducido. Algunas Direcciones Regionales como Energía y Minas y Mincetur no se encuentran debidamente implementadas. Operan con escaso personal y deficiente equipamiento. Diferentes niveles remunerativos para cargos similares, presencia de varios regímenes remunerativos. Marginación de personal nombrado

(d) Documentos de gestión

Los documentos básicos de gestión (MOF, ROF, CAP y MAPRO) no existen, están desactualizados o tienen fallas importantes. En la práctica no sirven de apoyo para nada y el personal no los considera necesarios.

(e) Gestión por Resultados

La estructura organizacional de la GRDE Piura, netamente funcional, no está adaptada para operar bajo la perspectiva de un Modelo de Gestión por Resultados. No se encuentra una gestión dinámica de los procesos de la organización. Se requiere un esquema integrado de control, apoyado en bancos de datos y métodos estandarizados de estadísticas del Gobierno Regional. No existen acuerdos que reflejen compromisos reales de gestión por resultados. Existe una brecha muy significativa por cubrir, falta trabajar en esquemas integrados de capacitación para el personal, en función a las nuevas competencias que se deben definir.

(f) Transparencia

Es limitada la participación de la sociedad civil, organizada en los procesos de gestión pública, esto no permite una administración transparente y responsable, dándose poca difusión de las Audiencias Publicas.

(g) Procesos de documentos

Los documentos se procesan manualmente a través de circuitos complicados y con la intervención de muchas firmas y sellos. Esto refleja el nivel de confianza que hay entre los integrantes de la organización.

(h) Calidad del servicio

No es óptima la calidad del servicio que recibe el público, especialmente por las demoras y por la ausencia de estándares para dar respuestas coherentes en situaciones similares. Sin embargo, el público no tiene mayores referencias para comparar y calificar la calidad del servicio. Por la cantidad de esfuerzo implícito se puede apreciar que procesos que deberían ser simples se complican al interior de la institución.

(i) Capacidad de los funcionarios

Los funcionarios del GRP y la GRDE tienen una calidad profesional superior al promedio de los gobiernos regionales del país. Sin embargo, estas calidades profesionales superiores no pueden ser aprovechadas al máximo debido a la falta de herramientas adecuadas y por estar inmersos en un ambiente que absorbe lo mejor de sus esfuerzos y capacidades para atender temas que no aprovechan al máximo esas capacidades.

(j) Sistema de información básica

El soporte del sistema de cómputo es limitado. No se cuenta con un sistema integral de gestión administrativa SIGA, que articule los componentes administrativos de toda la institución.

(k) Equipamiento utilizado

Los equipos de hardware y especialmente el software son bastante. En muchos casos los equipos de cómputo sólo se usan para el procesamiento de textos, a través de estaciones aisladas.

(l) Costo-efectividad

Aunque no se ha podido evaluar el costo relativo de los servicios que prestan el GRP y la GRDE, se puede anticipar sin embargo que los beneficios no compensan los gastos en que se incurre. La generación de valor añadido es limitada.

(m) Estándares de trabajo

No existen estándares institucionales para el trabajo de las distintas oficinas, es por eso que cada una opera en base a criterios particulares, perdiendo homogeneidad en el trabajo de los distintos temas transversales.

(n) Trabajo en equipo

No existe el trabajo en equipo. Las oficinas que realizan actividades de la misma naturaleza, no conversan entre sí para compartir experiencias o para ayudarse unas con otras.

(o) Economías de escala

Debido a que las diversas oficinas trabajan sus asuntos de manera individual, muchas de las posibles economías de escala se pierden innecesariamente. Esto limita su capacidad para utilizar recursos de mayor potencia y eficiencia.

(p) Evaluación de procesos y procedimientos

No existe un sistema o rutina de evaluación periódica de los procesos y procedimientos dentro de la organización. Por la fuerza de la costumbre los procesos se deterioran, sin que se haya podido detectar los impactos finales.

(q) Control de calidad, Aseguramiento de Calidad, Análisis de Riesgos

No existe un sistema de administración de la calidad, es por ello que muchas fallas, que podrían corregirse, pasan desapercibidas, acumulándose con la contribución de cada uno.

(r) Indicadores de cumplimiento

Al no haberse definido metas para la mayoría de las actividades que realizan, tampoco será posible definir indicadores que permitan evaluar los niveles de cumplimiento de cada una de las gerencias.

4.4.2. Aspectos de planeamiento

(a) Poca aceptación y soporte por parte de las altas autoridades

Las perspectivas de éxito de un plan dependen de una manera muy importante del soporte que reciba de parte de las altas autoridades, especialmente la dirigencia. Mientras que esto no ocurra el plan sólo será un conjunto de buenas intenciones, de poca utilidad.

(b) Limitaciones en los RR.HH. con preparación suficiente para el planeamiento

El personal tiene poca preparación y práctica en estos temas y los pocos entendidos muestran heterogeneidad en el enfoque. La experiencia anterior se ha limitado al trabajo en ocupaciones no relevantes. La importancia relativa de las oficinas de planeamiento sólo se hace notar en el área de presupuestos.

(c) Insuficiencia en las herramientas básicas para el planeamiento

Hay muy poca participación del sistema informático en el trabajo del planeamiento. Tampoco se cuenta con información de otras realidades, no hay accesos a bases de datos que puedan aportar información de apoyo relevante.

(d) Deficiencias en las bases estadísticas

Hay limitación en la información estadística para el planeamiento, especialmente de las provincias y localidades del interior. El GRP no cuenta con bases estadísticas propias sobre las cuales pudiera plantearse estudios y análisis de profundidad.

(e) Ausencia de indicadores de cumplimiento

En la ejecución del plan es de importancia el poder disponer de indicadores de cumplimiento o desempeño. Para esto es necesario contar previamente con un Sistema Integrado de Gestión Administrativa, que abastezca permanentemente información básica para calcular y controlar los indicadores.

(f) Desarticulación y fragmentación interna entre las gerencias

El planeamiento exige que todo el aparato institucional opere de manera armónica. Actualmente esto no es posible lograr en los gobiernos regionales. Cada gerencia es un mundo aparte, incomunicado del resto.

(g) Desarticulación con respecto al entorno al que sirve el gobierno regional

Las relaciones del GRP y la GRDE con su entorno es limitada y está referida al interés para financiar sus proyectos locales. Hay poca armonización de intereses con los gremios de empresarios, con las universidades, con la sociedad civil en general. Esta desarticulación se proyecta también a los gobiernos regionales vecinos, con respecto a los cuales hay pocos proyectos de interés común.

(h) Desarticulación o descoordinación entre el gobierno central y el gobierno regional

El Gobierno Central actúa en el territorio regional sin considerar al gobierno regional. Sus proyectos de carácter nacional, que pueden tener impactos en la región, no son coordinados con los gobiernos regionales.

(i) Ingerencia de los intereses políticos

La presencia de intereses políticos distorsiona los criterios de asignación de recursos en base a las prioridades regionales. La falta de prioridades definidas en función a los intereses del desarrollo deja el campo libre a los criterios políticos. Son los operadores políticos los principales enemigos del planeamiento.

(j) Distorsiones generadas por la poca transparencia en el desempeño

La falta de transparencia respecto a la ejecución de acciones o proyectos no permite acceder a la información sobre la efectividad y calidad de los programas específicos de desarrollo. Al amparo de la falta de información se genera desconfianzas respecto al uso de los recursos originalmente destinados al desarrollo.

4.4.3. Aspectos de gestión de proyectos

(a) Definición de las iniciativas de inversión

Los procedimientos actuales no aseguran necesariamente que las ideas de la mayoría de los proyectos correspondan a las prioridades más urgentes o que sean las que mejor contribuyan al desarrollo regional.

(b) Proceso de formulación

Debido a las limitaciones de recursos, infraestructura y organización el proceso es lento, poco ordenado, costoso y de regular confiabilidad

(c) Calidad del proyecto

Contiene mucha información complementaria no sustancial, de mala calidad, esto dificulta el proceso de ejecución, la información de base no es de buena calidad, es de muy pronta obsolescencia técnica.

(d) Capacidad de los RR.HH.

Los equipos de formuladores son heterogéneos, con estándares, bases teóricas y conceptuales dispares. La rotación del personal es alta lo que hace perder continuidad al desarrollo del proyecto contribuyendo a la demora.

(e) Fuentes de información básica

Normalmente se debe recurrir a fuentes primarias, ya que no existen estadísticas, pero las técnicas utilizadas para recolección no son buenas. No existe un centro de documentación ni tienen acceso a bancos de datos especializados (requiere pago previo).

(f) Equipamiento utilizado

No se cuenta con los equipos y programas apropiados para el trabajo de formulación y para el seguimiento y control de proyectos en ejecución, el uso de Excel es el máximo avance.

(g) Capitalización de la información, documentación de lo trabajado

El valor de la información preparada para trabajar un proyecto se diluye, luego de culminado el trabajo. No queda documentación que pueda utilizarse en provecho de otros proyectos similares.

(h) Estándares de trabajo

No existen estándares institucionales para trabajar los proyectos, cada técnico aplica sus criterios personales. No se ha establecido protocolos para el trabajo de los proyectos a lo largo de toda la cadena.

(i) Economías de escala

Muchos de los proyectos son similares, no se aprovecha la posibilidad para trabajarlos como si fueran conglomerados, esto ocurre por la inadecuada programación de los trabajos, por la falta de una coordinación general, por el aislamiento y “autonomía” en que trabaja cada una de las unidades formuladoras.

(j) Evaluación de proyectos

Existe mucha presión que podría afectar la calidad de la evaluación de los proyectos. No hay un marco de referencia para las evaluaciones, ya que no existen planes de desarrollo regional o local.

Poca calidad en los proyectos de gobiernos locales. Los factores utilizados en la evaluación no coinciden con los usados en la formulación, se requiere definir protocolos que se usen a lo largo de toda la cadena.

(k) Ejecución de proyectos

Procesos engorrosos, lentos y costosos. Muchas veces el proceso se frustra por la mala calidad del proyecto. El personal tiene poca preparación técnica para formular los expedientes técnicos y ejecutar proyectos. Inadecuada programación de actividades. Poca transparencia.

(l) Supervisión y control de la ejecución de proyectos

La información de los detalles de la ejecución de los proyectos se encuentra concentrada en pocas personas. No se cuenta con las herramientas de software que permitan programar la ejecución y anticipar los problemas. Poca transparencia. Necesidad de capacitar al personal.

(m) Operación de proyectos ya ejecutados

Las personas que se hacen cargo de la operación o mantenimiento del entregable resultante del proyecto, por lo general no han recibido la preparación suficiente (ej. Planta de agua, minicentral, carretera vecinal, canal de regadío, etc.).

5. ANÁLISIS DE LAS MEJORAS REQUERIDAS EN LA GESTIÓN DE LA GRDE

5.1. Mejora de la Gestión operativa.

La GRDE es una de las herramientas fundamentales del GRP para cumplir con su misión de gestionar el desarrollo. En esta posición, la mencionada gerencia, cumple su rol en el área del desarrollo económico a través de la creación de condiciones que favorezcan la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo, ambos pilares fundamentales para crear bienestar y enrumbar a toda la región hacia el desarrollo humano.

De acuerdo a lo analizado hasta aquí, podemos ver que el GRP y la GRDE poseen la potencia y los recursos para conseguir mucho más, en términos de los dos grandes objetivos señalados. El rendimiento y la productividad de ambos se ha limitado sensiblemente por la conjunción de muchos factores negativos, muchos de los cuales a su vez contienen dinámicas perversas que van generando círculos viciosos, en una variedad de áreas, en un proceso de degradación interna. Muchos de los problemas que visualizamos ahora en los diagnósticos no son más que síntomas de un problema mayor, como es la pérdida de rumbo.

El cambio en la situación actual en ambos niveles institucionales, el GRP y la GRDE, no se va a dar cuando tratemos de revertir cada una de las consecuencias, que sólo son síntomas. El inicio de la solución definitiva sólo se va a comenzar a producir cuando sea evidente que el GRP y la GRDE tienen un rumbo de despegue claro y bien definido. Esto es mucho más difícil que se de a nivel del GRP y más fácil para el caso de la GRDE. Pero ¿puede comenzar un proceso de mejora en una parte, sin considerar el todo? ¿No es acaso probable que la experiencia naciente sucumba en el intento? La historia de los procesos sociales nos muestra que con frecuencia la humanidad ha pegado saltos importantes a partir de **“Clusters de excelencia”** que providencialmente aparecieron y se consolidaron. También hay experiencias que muestran la destrucción temprana de estos procesos por la rápida invasión de los vicios destructivos, especialmente los burocráticos y los de la corrupción, que generalmente van de la mano.

El éxito de toda institución, en el cumplimiento de sus objetivos, se encuentra en el ensamble adecuado del liderazgo, el planeamiento y la administración.

En Piura y para el caso de la GRDE proponemos el inicio de un proceso de cambio a partir de la búsqueda del rumbo que más conviene a esta gerencia. Esta definición del nuevo rumbo debe iniciarse con un reconocimiento claro y preciso del PARA QUÉ y PARA QUIÉN son los esfuerzos que realizan el GRP y la GRDE. Teniendo claro esto será válido entrar entonces a analizar el QUÉ hace, CÓMO lo hace y QUIÉN lo hace. Para que todo esto tenga valor para comenzar a construir un rumbo se debe ir más allá de los objetivos generales y permanentes –como serían la promoción del desarrollo, la creación de empleos, la promoción de la inversión, el desarrollo regional. La definición de estos objetivos generales nos señala el marco de referencia, pero no son suficientes para definir el rumbo. Estos objetivos generales y permanentes deben ser desglosados en sus siguientes componentes, que tengan una aplicación temporal en un periodo no menor de 3 años ni mayor a 5.

A partir de estos criterios y en base a una Lista Larga¹⁰ se elige, luego, con la participación de los subgerentes y directores regionales, entre 3 y 5 objetivos específicos, los que luego deberán constituirse en los Objetivos Estratégicos Troncales (OET) de la GRDE para el primer periodo de

¹⁰ En el Anexo 5 se propone y describe una lista larga de varios temas importantes, algunos de los cuales podrían llegar a constituirse en Objetivos Estratégicos Troncales. En base a la lista larga que finalmente resulte, en un taller a realizarse con los funcionarios y profesionales de la GRDE se selecciona de 3 a 5 objetivos, los que se conviertan en los primeros OET.

funcionamiento del Plan Estratégico (PE)¹¹. La idea es que estos OET se van cumpliendo o tomando dinámica propia a lo largo de 1 a 3 años de atención de la GRDE. Cuando esto ocurra, la gerencia podrá abordar un nuevo OET y así sucesivamente, adquiriendo el PE vida permanente vía la constante renovación, aunque maneje objetivos que estarán bajo su custodia por un periodo no mayor a 3 años.

Cuando la GRDE ha definido los OET que serán trabajados, se convoca a todas las Subgerencias y Direcciones Regionales. En esa convocatoria cada una de las oficinas dirá lo que debe y puede aportar para el cumplimiento de cada OET. De esta manera la participación de cada uno se teje en base a las funciones y especialidades que cada cual tiene. De esta manera algunos tendrán la función de acción directa sobre el terreno y otros realizarán las labores de apoyo y sustento necesario. Finalmente todos concurrirán de manera armónica al cumplimiento de un objetivo trascendente, integral y realmente importante.

En base a esta lógica de funcionamiento, la mejora de la organización y los procesos tendrá lineamientos claros de orientación, ya que, como sabemos, si la mejora no tiene claro el PARA QUE se quiere esa mejora, poco se podrá hacer para generar resultados trascendentes.

5.2. Funciones básicas.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se requiere realizar algunos cambios dentro la operatividad de la GRDE, manteniendo la estructura organizativa que actualmente posee. Estos cambios propuestos se detallan a continuación:

1. En el nuevo esquema operativo de la GRDE se va a cumplir 4 funciones básicas y una complementaria.
2. Las funciones básicas tienen que ver directamente con el objeto social de la GRDE y son: (1) El Planeamiento, (2) La Promoción y la Extensión, (3) El Seguimiento del Cumplimiento del Plan, (4) La ejecución de Proyectos.
3. La función complementaria agrupa a un conjunto de labores que hacen posible que la GRDE pueda cumplir adecuadamente con las funciones básicas. El Sistema de Soporte está compuesto por las siguientes funciones de apoyo: (1) Cooperación Técnica Internacional, (2) Normatividad, (3) Supervisión externa, (4) Gestión de la Información, (5) Adquisiciones, (6) Trámite documentario, y, (7) Gestión de Personal Auxiliar
4. Las funciones señaladas incluyen a un conjunto de actividades que deben ser realizadas por las oficinas que tienen asignadas responsabilidades como ejecutores o apoyo, según se menciona en el **Mapa de Asignación de Responsabilidades** que se presenta un poco más adelante.
5. Cuando se señala que una oficina tiene el rol de ejecutor, quiere decir que tiene la primera responsabilidad en el cumplimiento de la función. Las oficinas que apoyan cumplen las funciones de respaldo que permiten desarrollar un entorno cómodo para que el ejecutor pueda cumplir sus responsabilidades con todas las facilidades.

¹¹ Aquí hablamos de Plan Estratégico (PE) y no de Plan Estratégico Institucional (PEI), hay algunas diferencias entre ambos. El PEI es un documento que la ley exige que se formule y que las oficinas trabajan de una manera mecánica y rutinaria, sin cumplir con las exigencias mínimas requeridas para formular un documento de calidad. El PE, en una etapa inicial no cubre a todo el universo de responsabilidades ni personas incluidas en la GRDE, se focaliza en algunas áreas de mayor importancia –en función a las capacidades iniciales de cobertura- y luego, paso a paso, va ampliando su alcance, en la medida que se vaya fortaleciendo el nuevo sistema de planeamiento propuesto aquí.

Gráfico N° 5
 CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA LA GRDE



6. Como ya lo dijimos, al haberse definido los Objetivos Estratégicos Troncales surge de inmediato la participación que le corresponde a cada oficina, según la función asignada y cada una planea sus actividades de detalle, sobre la base de la distribución de responsabilidades acordada al formular y coordinar el Plan Estratégico. De esta manera se podrá dar cumplimiento al Objetivo Estratégico Troncal, de una manera armónica, donde cada cual hace lo suyo en el momento que corresponde.
7. Las oficinas no programan la realización de actividades de manera independiente, cada actividad tendrá sentido sólo si forma parte del conjunto de actividades que trabajan para el cumplimiento de las metas que hacen realidad los Objetivos Estratégicos Troncales.
8. En lo expuesto no hay nada nuevo que amerite modificaciones en la ley. La ley no se contrapone, lo único que cambia es la forma de ejecutar esos mandatos. Se basa en una mayor articulación entre los componentes de la GRDE, eliminando las duplicaciones de funciones, dándole prioridad al trabajo de aquellas tareas que tienen que ver con el objeto social de la GRDE y la reducción al mínimo la presencia de programas y proyectos fallidos.

5.3. Organización para la Gestión del desarrollo económico regional.

Los cambios que supone la mejora de la gestión operativa exige la realización de algunos ajustes en la organización. Por ahora procuramos que los cambios sean los mínimos; luego, a medida que se vaya consolidando el planeamiento estratégico, se tendrá una idea mucho más clara acerca de la configuración organizacional que resulte apropiada para acompañar a las funciones y procesos.

Gráfico N° 6



Dentro de la organización actual se propone algunas adaptaciones para poner en marcha la propuesta:

- (1) Cualquier plan estratégico que se formule para la GRDE, tendrá como componente principal el tema de la promoción, por ello se considera conveniente que el Subgerente Regional de Promoción de Inversiones haga las veces de coordinador del plan, siendo el Gerente Regional el Jefe del Comité del Plan y los demás subgerentes y directores serían miembros obligados y naturales del Comité.
- (2) Igualmente, la mayoría de los proyectos que se van a formular y ejecutar tienen que ver con la función de promoción, por ello se considera conveniente que la SGRPI se haga cargo del seguimiento del avance de los proyectos de todos los sectores que forman parte de la GRDE.
- (3) El aprovisionamiento de información oportuna y de buena calidad es una de las formas de promocionar las inversiones, por ello se considera que sería conveniente que la SGRPI tenga a su cargo la gestión de la información para el uso de toda la GRDE.
- (4) Se considera que la tradicional función de supervisión, que realiza la SGRNyS, sea modificada para incluir el seguimiento y acompañamiento en el cumplimiento de las tareas, esto implicará el manejo del tablero de comando.

- (5) La función de control a los privados en el cumplimiento de los reglamentos, es una actividad que ha estado a cargo de las Direcciones regionales Sectoriales y debería estar siendo manejada de esa manera, sólo que en esta oportunidad proponemos que la SGRNyS realice auditorias periódicas o al azar, acerca de la forma como las direcciones regionales vienen cumpliendo con esa labor.
- (6) Finalmente, hay una serie de funciones administrativas que podrían ser manejadas de una manera transversal para toda la GRDE. Se propone que estas responsabilidades en la DRAG, ya que esta oficina es la que está mejor dotada para hacerlo, además de ser la que mayor carga de trabajo tiene en los temas administrativos.

Todo esto que acabamos de proponer se presenta esquemáticamente en lo que denominamos el Mapa de Asignación de Responsabilidades, dentro de una nueva conceptualización de la gestión operativa.

Cuadro N° 6
MAPA DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

SISTEMAS Y SUBSISTEMAS		EJECUTORES	APOYO	ETAPA
A. SISTEMA DE PLANEAMIENTO		TODOS	SGRPI	1
B. SISTEMA DE PROMOCION Y EXTENSION		DRS	SGRPI+SGRCTI	1
C. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN		SGRNyS	TODOS	2
D. SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
d.1	Unidad Formuladota	DRAG	SGRPI+SGRCTI	2
d.2	Unidad Evaluadora	DRAG	SGRPI	3
d.3	Unidad Ejecutora	DRS	SGRPI	1
E. SISTEMA DE SOPORTE				
e.1	Cooperación Técnica Internacional	SGRCTI	TODOS	1
e.2	Normatividad	SGRNyS	DRS	2
e.3	Supervisión externa	DRS	SGRNyS	2
e.4	Gestión de la Información	SGRPI	TODOS	1
e.5	Adquisiciones	DRAG-ADM	TODOS	2
e.6	Trámite documentario	DRAG+ SGRNyS	TODOS	3
e.7	Gestión de Personal Auxiliar	DRAG-ADM	TODOS	2

Nomenclatura:

- DRS : Direcciones Regionales Sectoriales
- SGR : Subgerencias Regionales
- DRAG : Dirección Regional de Agricultura
- SGRPI : Subgerencia Regional de Promoción de Inversiones
- SGRNyS: Subgerencia Regional de Normas y Supervisión
- SGRCTI : Subgerencia Regional de Cooperación Técnica Internacional
- TODOS : DRS + SGR

Es necesario hacer algunas aclaraciones y precisiones acerca del contenido del Mapa de asignación de responsabilidades:

- (1) Cuando hablamos de **sistema** estamos queriendo decir que el tema debe ser trabajado con una conceptualización integral acerca los participantes y lo

Gráfico N° 7



que hacen. no se trata de actividades aisladas y eventuales. Se busca articular en un todo orgánico y coordinado la participación de las distintas oficinas y las funciones específicas que les corresponde, dentro de una función básica destinada a favorecer el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Troncales (OET).

- (2) Consideramos al planeamiento como un sistema y no una función asignada a una oficina. Para que la planificación sea efectiva se requiere varios ingredientes que tradicionalmente se deja de lado y que podemos sintetizar en los siguientes:
- Debe partirse de una clara definición de los OET. Esto es lo que le da valor al plan. Generalmente se define los objetivos institucionales de una manera genérica, expresando un objetivo de carácter permanente. Como por ejemplo: Reducir la pobreza o aumentar el empleo. Se trata de avanzar un paso más hacia la definición del como específicamente se podría reducir la pobreza, en el caso que estamos trabajando. Aquí los OET tienen un carácter más instrumental, se aproxima más al COMO.
 - El planeamiento es una responsabilidad de todas las oficinas y exige la participación de cada una en similar intensidad y compromiso. Lo tradicional es que hay una oficina de planeamiento, a la cual todos le entregan sus partes ya elaboradas y esta las integra, casi literalmente juntándolas, de la mejor manera.
 - El plan estratégico lo escriben todos, cada uno aporta desde su perspectiva. Sin embargo, lo común es que la mayoría se sienta ajena al Plan y su contenido.
 - El plan incluye metas que se sustentan en los compromisos de parte de quienes, de una forma u otra, participan en el trabajo para cumplir con los OET. El compromiso incluye hitos, fechas y condiciones.
 - El plan no termina con la escritura del documento que lo explicita. Este es sólo el punto de partida, ya que con la ayuda del computador el plan original se debe convertir en un sistema vivo, que va adaptándose día a día, sin esperar a que se termine el plazo declarado para su vigencia, para luego, recién, allí preparar una versión mejorada.
 - El trabajar apoyados en un plan va a significar un cambio fundamental en los patrones de conducta del personal, lo cual es posible que no muchos quieran hacer o no estén todavía preparados. Por ello se propone que la nueva forma de planificar se inicie en una porción menor de la GRDE, para luego que la práctica, y el afinamiento de las herramientas de apoyo, en base a la experiencia y las lecciones aprendidas, se pueda terminar de cubrir todo el ámbito de funciones que cumple la GRDE.
 - Luego, como sistema, el planeamiento estará articulando, de una manera armónica, a oficinas, personas y recursos alrededor de procesos y procedimientos comunes para construir la agenda de todos para mañana, la próxima semana, el próximo mes o año.
 - El trabajo del Plan es responsabilidad de todos, pero la coordinación y apoyo a los participantes podría recaer en la Subgerencia Regional de Promoción de Inversiones, debido a que el tema de promoción es el fundamental en el contenido del Plan Estratégico.
- (3) El trabajo de la Promoción y la Extensión son los motivos principales que justifican la existencia de la GRDE, así como los trabajos que realiza y los recursos que consume. El planeamiento y todos los demás componentes de la gerencia están a su servicio. Los ejecutores son las Direcciones Regionales, se basan en los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico y tienen el apoyo de las Subgerencias Regionales de Promoción de Inversiones y de Cooperación Técnica.
- (4) La Promoción y la Extensión deben ser consideradas también dentro de un sistema, son varias las entidades que al mismo tiempo estarán haciendo promoción, para varios propósitos. Tiene como fin generar las mejores condiciones para el trabajo que realizarán los clientes de la GRDE.

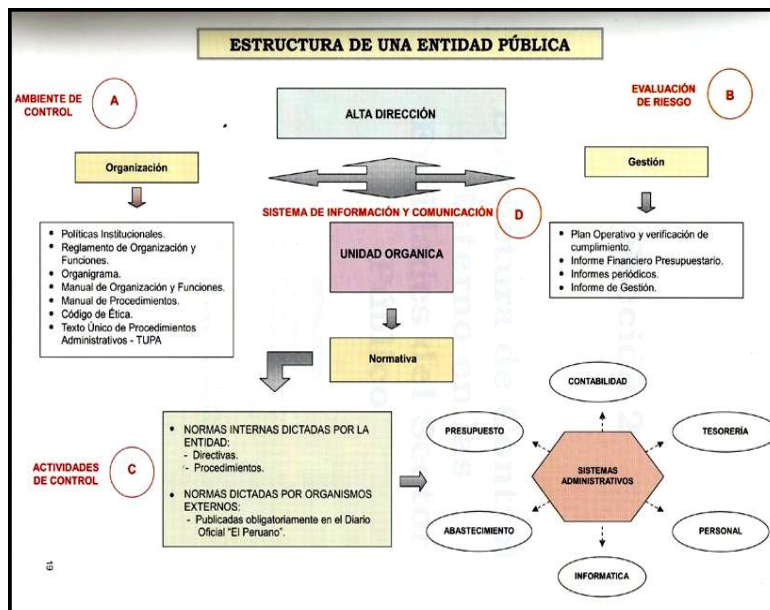
- (5) Las actividades de promoción tienen una primera fase de preparación, donde se diseña la estrategia a aplicar, esta es trabajada en una primera instancia por la SGRPI. En un segundo paso participan las Direcciones Regionales junto con la SGRPI.
- (6) El sistema de planeamiento propuesto va a requerir el acompañamiento del sistema de seguimiento basado en el Tablero de Control. El trabajo de la SGRNyS podría derivar a la gestión de esta herramienta, de esta manera podría obtenerse un mayor valor añadido a su trabajo, que lo que ocurre actualmente. El Tablero de Comando va a permitir que se lleve a cabo la supervisión interna de una manera más efectiva y útil. Para esta tarea la SGRNyS recibe el apoyo de todos, aquellos que están obligados a informar sus actividades y avances. Estos informes deberán tener el carácter de declaración jurada.
- (7) Con respecto a la Gestión de Proyectos la propuesta indica que debería concentrarse la función formuladora y evaluadora en la Dirección Regional que tenga un mayor desarrollo y una mayor carga de trabajo y esta es la DRAG. Para este propósito recibe el apoyo de la SGRPI y SGRNyS. Al trabajar por separado sus proyectos cada dirección regional pierde capacidad. Si bien es cierto que la DRAG formula proyectos agropecuarios, la técnica y las capacidades de trabajo de proyectos puede ayudar para trabajar proyectos en otras especialidades.
- (8) Dentro del Sistema de Soporte se ha previsto una función de Gestión de la Información y se propone a la SGRPI como la responsable de esta función. El proveer información apropiada y útil es una forma de realizar la promoción. Se sugiere que esta subgerencia también se ocupe del manejo del portal y de la Intranet de la GRDE.
- (9) Se propone que las funciones de adquisiciones, trámite documentario y gestión de personal auxiliar, se podrían desarrollar de una manera global para toda la subgerencia. En este caso también se propone que los sistemas mencionados se sustenten en el desarrollo ya logrado por la DRAG en estas materias y los esfuerzos se orienten a fortalecerlo.

5.4. Recursos requeridos.

La propuesta busca provocar los menores cambios posibles en la legislación regional y el mínimo de demanda de recursos. De acuerdo a una primera evaluación, los requerimientos de asignación de recursos se refieren básicamente a los siguientes:

- Computadores, Servidor, Manejador de Base de datos, Tablero de comando (software), Software complementario de gestión, Oficina para archivo y biblioteca de documentos, Mobiliario y equipamiento de oficina, y, Capacitación al personal.

Gráfico N° 8



6. POTENCIALES EJES ESTRATÉGICOS RECOMENDADOS A LA GRDE

6.1. Aspectos organizativos.

El principal problema que se observa en la organización del GRDE es que los órganos de línea, es decir las Direcciones Regionales, tienen oficinas que cumplen funciones transversales, lo cual se replica en todas las Direcciones Regionales. Igualmente, las Subgerencias Regionales, que están destinadas a cumplir funciones transversales, de apoyo, en muchos casos realizan trabajos de línea, en contacto directo con el público.

Se sugiere que, de manera progresiva, y en la medida de lo posible, las Direcciones Regionales queden limitadas sólo a las funciones de línea. Y las Subgerencias Regionales se limiten a las funciones transversales de apoyo que sean relevantes y favorezcan las labores de las Direcciones Regionales.

En la medida que se vaya perfeccionando el Plan Estratégico, se tendrá mayores elementos de juicio para proponer esquemas organizativos apropiados, según los objetivos que se espera cumplir.

Los cambios importantes en la organización de la GRDE recién se podrán plantear cuando se trabaje el Plan Estratégico, ya que normalmente una institución adopta una determinada organización con la idea de que esta le permita alcanzar los objetivos buscados.

Los objetivos estratégicos mencionados en el PEI de la GRDE, que se viene trabajando, son genéricos y de carácter permanente, lo que no hace posible asociar una forma de organización específica con el cumplimiento de esos objetivos. Veamos los objetivos estratégicos parciales u objetivos específicos, que se está proponiendo en el proyecto de PEI, para el periodo 2009-2011 para la GRDE:

Objetivo Estratégico Parcial u Objetivo Específico B. 1.1:

Emitir, difundir y vigilar el cumplimiento de la Normatividad Regional para Promover Inversiones, Reconversión Productiva y Cooperación Técnica Internacional.

Objetivo Estratégico Parcial u Objetivo Específico B.1.2:

Promover Tecnologías y dotación de Infraestructura Productiva Sostenibles

Objetivo Estratégico Parcial u Objetivo Específico B. 1.3:

Aprobar, difundir y vigilar el cumplimiento de Instrumentos de Gestión para el Desarrollo Económico Sostenible.

Objetivo Estratégico Parcial u Objetivo Específico B. 1.4:

Fortalecer Capacidades Humanas y Organizacionales para el Desarrollo Económico.

Fuente: PEI.GRDE.2009-2011

Es por ello que, en esta oportunidad, se propone sólo una adaptación menor en la estructura organizacional vigente, de tal manera que la GRDE pueda formular su primer Plan Estratégico, de la mano con la propuesta de 3 a 5 Objetivos Estratégicos Troncales.

Las adaptaciones que se propone para la organización actual son las siguientes:

(1) La SGRPI deberá incluir en su estructura 3 áreas nuevas:

- Un área de **planeamiento**, con la función de formular las estrategias de promoción, que serán incluidas en el Plan Estratégico de la GRDE, documento que deberá ser formulado trabajando en equipo con las Direcciones Regionales y la SGRCTI.
- Un área de **seguimiento de proyectos**, encargada de mantener información actualizada acerca de todos los proyectos importantes, que se encuentren en proceso en las Direcciones Regionales, que forman parte de la GRDE.

- Un área para la **gestión de información**, encargada de la captura, validación, almacenamiento y mantenimiento de toda la información que sea de utilidad para la realización de los trabajos de las oficinas componentes de la GRDE. Esto incluye la colección de los documentos físicos y digitales acerca de estudios, proyectos y estadísticas referentes a temas de importancia para los trabajos que se realizan en la gerencia.

(2) La SGRNyS deberá cambiar la orientación del trabajo que realiza actualmente en supervisión, por el de seguimiento al cumplimiento de tareas incluidas en el Plan Estratégico de la GRDE. Para ello deberá desarrollar habilidades para manejar el tablero de comando.

(3) La SGRNyS deberá establecer un área dedicada al tema de supervisión externa, con el propósito de supervisar la calidad en los trabajos de control que realizan las Direcciones Regionales Sectoriales y supervisar la ejecución de los proyectos.

(4) La Dirección Regional de Agricultura deberá asumir las siguientes funciones transversales, para todo el resto de la GRDE, en la medida de lo posible:

- Unidad Formuladora de proyectos SNIP.
- Unidad Evaluadora de proyectos SNIP.
- Adquisiciones en grupo (a través de la Oficina de Administración).
- Gestión del Trámite Documentario (a través de la Oficina de Administración).
- Gestión de personal auxiliar (a través de la Oficina de Administración).

6.2. Competencias técnicas requeridas.

(Para tener un desempeño más eficaz y eficiente)

El planteamiento central que se incluye en el presente documento es que en la GRDE se establezca un sistema eficiente y pragmático de planeamiento o administración estratégica. Para ello se va a requerir que el personal desarrolle capacidades en las siguientes áreas:

- Planeamiento o administración estratégica
- Manejo del Tablero de Comando
- Gestión de información
- Manejo de Bases de Datos
- Supervisión de proyectos y obras

6.3. Políticas de desarrollo prioritarias.

(Para la GRDE, concordantes con la visión del GRP)

Para que el sistema de planeamiento funcione adecuadamente este requiere ser respetado por todo el personal que tiene que ver con él. Un quiebre en la confianza en la información con que trabaja el sistema de planeamiento podría significar su colapso total. El sistema de planeamiento necesario establecer obligaciones e incentivos. En este sentido, las políticas que deben fijarse podrían ser las siguientes:

- (1) Los esfuerzos de promoción, de las oficinas vinculadas a la GRDE, deben establecer, de manera prioritaria, sinergias con los proyectos de mayor importancia en la región, con el propósito de contribuir a la generación de los mayores efectos multiplicadores, como es el caso de los siguientes:

- El Proyecto Hidro-energético del Alto Piura
 - La irrigación del Chira-Piura
 - El Corredor Vial Amazonas Norte
 - El desarrollo de los circuitos turísticos
 - El eje exportador sustentado en el TLC
 - El puerto de Paita
 - Nor-bosque
 - El eje pesquero
- (2) Se establece como obligación el planeamiento y la administración estratégica.
- (3) Se debe establecer en toda la GRDE los estándares de planeamiento, de tal manera que tanto los procedimientos, como el anejo de la información, los documentos que se produzcan y los sistemas computarizados utilizados sean los apropiados y los mismos para toda la GRDE.
- (4) De define la lista de personas autorizadas para ingresar información al sistema informático al servicio del planeamiento
- (5) Se establece que tiene valor de declaración jurada la información ingresada al sistema de planeamiento, por lo cual, el ingreso de información falsa tiene penalidades.
- (6) Se establece que las oficinas que se encuentran elaborando estudios o proyectos, directamente o a través de consultores externos tienen la obligación de informar a la SGRPI, sobre los avances durante el proceso de formulación y esta toda la comunidad por medio de la web o Intranet según el caso. Al finalizar los estudios o proyectos elaborados deben ser publicados.
- (7) El personal tiene la obligación de entregar a la SGRPI un inventario de los estudios y proyectos que se encuentran en su poder.
- (8) El Comité del Plan está conformado por las siguientes personas, quienes no pueden ser reemplazadas por otras, salvo causas de fuerza mayor.
- El Gerente Regional de Desarrollo Económico
 - El Subgerente Regional de Promoción de Inversiones
 - El Subgerente Regional de Cooperación Internacional
 - El Subgerente Regional de Normas y Supervisión
 - El Director Regional de Agricultura
 - El Director Regional de Producción
 - El Director Regional de Energía y Minas
 - El Director Regional de Comercio Exterior y Turismo

7. COMENTARIOS FINALES

La GRDE enfrenta un desafío trascendental, poner en marcha la maquinaria que dinamice la economía regional, generando prosperidad en el territorio que cuenta con ingentes recursos, que sólo esperan el empuje organizador de una entidad que aglutine, consolide, organice, coordine a los diversos componentes dentro de un rumbo común, claro y perfectamente compartido por la población regional. Todo el conjunto de recomendaciones, contenidos en este documento, darán sus frutos si cuentan con el respaldo político necesario de las altas autoridades del GRP como del compromiso sostenido de la Gerencia y las respectivas jefaturas que conforman la GRDE. Sumado a

este necesario respaldo, se requiere la adecuada administración de los recursos presupuestales para atender los costos que significan algunos de los cambios. Deberá motivarse permanentemente a los funcionarios de todos los niveles para que muestren su disposición al cambio y para que no se opongán por temor a ver cuestionado su puesto. Y por esta vía y no menos importante será cada día ganarse el respeto de la población del departamento por el servicio que se presta. Estas son como las “chispas” que darán el arranque al motor del desarrollo de Piura a través de su Gobierno Regional, apoyado en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, donde se habrá instalado un “Cluster de Excelencia”.

Mayo 2009

BIBLIOGRAFIA

A. Bibliografía específica

1. *Gobierno Regional de Piura. PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL.* Piura. 2008.
2. *Gobierno Regional de Piura. Informe final de la Comisión Especial: FORMULACIÓN DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANICA DEL PLIEGO GOBIERNO REGIONAL* Piura. 2008.
3. *Gobierno Regional de Piura. MEMORIA ANUAL 2007.* Piura. 2008.
4. *Gobierno Regional de Piura. PLAN DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO 2007-2011.* Piura. 2007.
5. *Gobierno Regional de Piura. PLAN ANUAL 2008.* Piura. 2007.
6. *Rodríguez Orbegoso, Francisco Franklin. Fortalecimiento del Sistema Administrativo y de Gestión del Gobierno Regional de Piura.* Piura. 2008.
7. *Rodríguez Orbegoso, Francisco Franklin. Formulación de una Imagen Objetivo de funcionamiento del Gobierno Regional de Piura.* Piura. 2008.
8. *Hoyos Castillo, Hector. Propuesta de estructura organizacional administrativa y de apoyo para el Gobierno Regional de Piura.* Lima. 2008.
9. *Hoyos Castillo, Hector. Rediseño de los procesos priorizados de los sistemas administrativos del Gobierno Regional de Piura.* Lima. 2008.
10. *Sáenz Paretto, Sonia. Propuesta Organizacional para los Organos de Línea del Gobierno Regional de Piura.* Lima. 2008.
11. *Sáenz Paretto, Sonia. Rediseño de los Procesos Priorizados del Gobierno Regional de Piura-Modelo de Gestión por Resultados.* Lima. 2008.
12. *Balcázar Suárez, Cecilia. Diagnóstico de la situación institucional del Gobierno Regional de Piura. Elaborado por CBS para PROPUESTA CIUDADANA.* Piura. 2007.
13. *Hidalgo Calle, Rafael; Paiva Numerá, Juan. PLANTEAMIENTOS PARA DESARROLLO INTEGRAL DEL PROYECTO CHIRA PIURA CON ENFOQUE COMPETITIVO.* CND. Lima. 2005.
14. *Gobierno Regional de Piura – Gerencia Regional de Planeamiento. INFORME ANUAL 2007 SOBRE EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN.* Piura. 2008.
15. *Gobierno Regional de Piura. PLAN DE PROMOCION DE INVERSIONES DE LA REGION PIURA.* Piura. 2008.
16. *Gobierno Regional de Piura-PROINVERSION. GUIA DE INVERSIONES DE LA REGION PIURA 2008.* Piura. 2008.

17. *Gobierno Regional de Piura-PROINVERSION. PLAN DE PROMOCION DE INVERSIONES DE LA REGION PIURA – Tomo 1.* Piura. 2008.
18. *Gobierno Regional de Piura-PROINVERSION. PLAN DE PROMOCION DE INVERSIONES DE LA REGION PIURA – Tomo 2.* Piura. 2008.
19. *PROINVERSION. EL PLAN ANTICRISIS Y LA INVERSION DESCENTRALIZADA.* Lima 2009.
20. *PROINVERSION. PLAN DE PROMOCION DE INVERSIONES DE LA REGION PIURA.* Lima 2009.
21. *Gobierno Regional de Piura. PLAN BASICO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES Y DE GESTIÓN.* Piura. 2007.
22. *Gobierno Regional de Piura – Dirección Regional de Agricultura. DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y EMPRESARIALES DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS EN LA REGIÓN PIURA.* Piura. 2008.
23. *ECSA Ingenieros. EVALUACION AMBIENTAL ESTRATEGICA (EAE) DE LA OPERACIÓN DEL CORREDOR VIAL AMAZONAS NORTE PERU.* Lima. 2006.
24. *Gobierno Regional de Piura. PLAN VIAL DEPARTAMENTAL PARTICIPATIVO.* Piura. 2005.
25. *Gobierno Regional de Piura. PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD REGIÓN PIURA.* Piura. 2008.
26. *Gobierno Regional de Piura. REGIONAL PROGRAM OF COMPETITIVENESS REGION PIURA.* Piura. 2008.
27. *Sanz Gutierrez, Teodoro. INFORME DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL DE EXPORTACION PIURA.* MINCETUR. Piura. 2008.
28. *Gobierno Regional de Piura-Dirección Regional de Turismo. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISMO EN PIURA.* Piura. 2008.
29. *Gobierno Regional de Piura-Dirección Regional de Turismo. GUIA TURISTICA REGIONAL DE PIURA.* Piura. 2008.
30. *MINCETUR. PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO - PENTUR.* Lima. 2009.
31. *Gobierno Regional de Piura. PLAN REGIONAL DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES DE LA REGION PIURA 2004-2010.* Piura. 2007.
32. *Olivo García, Julio. CIUDADES INTERMEDIAS COMO SOPORTE DE COMPETITIVIDAD. El caso de la Región Piura.* Cuenca, Ecuador. 2000.
33. *CEDIR-CIPCA. ACONDICIONAMIENTO TERRITOIAL Y DESARROLLO LOCAL. FORME INSTITUCIONAL 2006.* Piura. 2008.

34. *CIPCA. Propuesta de Sub espacios y áreas de trabajo en Ordenamiento territorial de la región Piura.* Piura. 2008.
35. *ACUERDO REGIONAL PIURA. Lineamientos para el Largo Plazo 2007-2021.* Lima 2007.
36. *Gobierno Regional de Piura - ADEX. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.* Piura. 2008.
37. *Gobierno Regional de Piura - COFIDE. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.* Piura. 2008.
38. *Gobierno Regional de Piura - PROMPERU. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.* Piura. 2008.
39. *Gobierno Regional de Piura – DOMINION PACIFICO SAC. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.* Piura. 2008.
40. *Gobierno Regional de Piura - PROSAAMER. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A MERCADOS RURALES Y EL GRP.* Piura. 2008.
41. *ONERN. Inventario, evaluación de los recursos naturales del Departamento de Piura.* Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales. 1977
42. *ONERN. Inventario, evaluación y uso racional de los recursos naturales de la cuenca del Río Macará Dpto. Piura.* Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales. 1978.

B. Bibliografía general

1. *Klinge, Gerardo. Política Agrícola – Alimenticia.* Sociedad Nacional Agraria del Perú. Lima. 1946.
2. *Serna Gómez, Humberto. Plantación y Gestión Estratégica.* Bogotá Colombia: Legis Editores. 1994.
2. *Godet, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia.* Ediciones Alfaomega S.A. de C.V. México. 1995.
3. *D'Alessio Ipinza, Fernando. El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia.* Lima, Perú. Pearson, Prentice Hall. 2008.
4. *Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por procesos.* 2da. Edición. España. Esic. 2007.
5. *Díaz Martín, Ángel. El arte de dirigir proyectos.* 2da. Edición. Mexico. Alfaomega. 2007.
6. *Bryson, John M. STRATEGIC PLANNING, for public and nonprofit organizations.* 3rd.edition. New York. Jossey-Bass. 2007.
7. *Ministerio de Economía y Finanzas. SIAF-SP.* Lima, Perú. 2007.

8. *PNUD. Sistema de información para la gestión municipal.* Cuadernos PNUD, Serie Desarrollo Humano N° 11. Perú. 2006.
9. *Rodríguez Bolívar, Manuel P. y Ortiz Rodríguez, David. El Cuadro de Mando Integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas.* España. Harvard Deusto. 2004.
10. *Elizalde Hevia, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local.* Santiago de Chile. ILPES-CEPAL, Serie: Gestión Pública. 2003.
11. *Sánchez Albavera, Fernando. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.* Santiago de Chile. ILPES-CEPAL, Serie: Gestión Pública. 2003.
12. *Sánchez Albacera, Fernando. Acuerdo nacional y gestión presupuestal en el Perú.* Santiago de Chile. ILPES-CEPAL, Serie: Gestión Pública. 2003.
13. *Silva Lira, Ivan. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local.* Santiago de Chile. ILPES-CEPAL, Serie: Gestión Pública. 2003.
14. *Propuesta Ciudadana. Los Gobiernos Regionales mejoran su capacidad de gasto.* Lima, Perú. 2008.
15. *Banco Interamericano de Desarrollo. Informe 2008: ¿Los de afuera? Patrones cambiantes de exclusión en América Latina y el Caribe.* Washington, EE.UU. BID. 2007.
16. *Propuesta Ciudadana. La Macro Región Norte. Síntesis del documento elaborado por CIPCA.* Lima, Perú. Foro Descentralista, Boletín 3. 2003.
17. *Instituto de Asuntos Públicos. Buenas prácticas de gestión pública en Chile.* Santiago de Chile. Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública. 2003.
18. *Normas Legales. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO. Instructivo para el Proceso del Presupuesto Participativo para el año fiscal 2008.* El Peruano. 11 de abril del 2007.
19. *Boisier, Sergio. Desarrollo Territorial en la Gestión Pública.* CEPAL. Lima. 2008.
20. *USAID-PRODES. El Proceso de Descentralización: Balance y Agenda a Septiembre de 2007.* Lima, Perú. 2008.
21. *Benavides, Marisela y Cárdenas, Hugo. SEMINARIO ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD REGIONAL EN EL Perú.* Lima, Perú. Swiss-Contact DESIDE. 2000.
22. *Garelli, Stéphane. Competitiveness of nations: the fundamentals.* IMD World Competitiveness Yearbook. 2002.
23. *Ministerio de Economía y Finanzas. INSTRUCTIVO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO – SOSEM.* Aplicativos informáticos del Sistema Nacional de Inversión Pública. Lima. 2006.

24. *Grupo del Banco Mundial. DEPweb: Más Allá Crecimiento Económico.* <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter1.html>
25. Ministerio de Economía y Finanzas. **SISTEMA INTEGRADO DE GESTION ADMINISTRATIVA: Módulo de Logística.** Lima. 2008.