

La Descentralización a Octubre de 2007 (1)

Elena Conterno

Economista de la Universidad del Pacífico y Master en Administración Pública de la Universidad de Harvard. Ha desempeñado diversos cargos ejecutivos, de asesoría y de dirección en instituciones del sector público, en especial en los temas de políticas sociales y modernización y descentralización del Estado. Actualmente se desempeña como Coordinadora del Área de Fortalecimiento Normativo e Institucional del Programa Pro Descentralización de USAID.

El Programa Pro-Descentralización - PRODES de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID busca aportar con información oportuna sobre los avances del proceso de descentralización, resaltando los aspectos a afinar para la mejor marcha del mismo.

En ese marco, con la participación de diversos actores, PRODES ha venido elaborando desde el año 2003 un informe anual de balance. En esta oportunidad se trata del último Informe de Balance, en la medida que el Programa culmina sus actividades en diciembre de 2007, luego de cinco años de aporte al proceso.

A continuación presentamos la descripción de las distintas dimensiones del proceso de descentralización, para luego comentar los avances en cada una de las mismas y presentar recomendaciones para su mejor marcha futura.

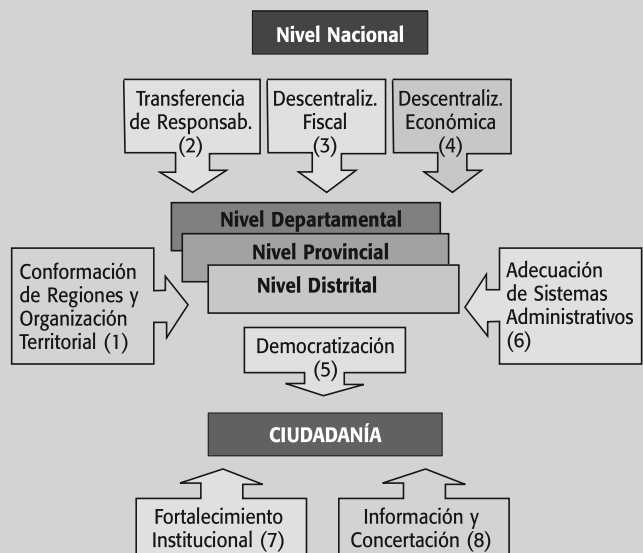
• LAS OCHO DIMENSIONES DEL PROCESO

La descentralización comprende varias dimensiones. Una primera aborda la reconfiguración de la división político-administrativa del país, para lo cual se prevé la **conformación de regiones y la organización territorial**. Se trata, en primer lugar, de superar las limitaciones de escala de los actuales departamentos promoviendo su integración en regiones, buscando así la conformación de bloques políticos y económicos que hagan contrapeso a la fuerza de Lima. Se trata también de repensar la vinculación de las provincias y distritos con los espacios regionales y de zanjar sus muchas veces conflictivos límites.

Otras tres dimensiones se refieren al traslado de decisiones públicas y de actividad privada hacia los departamentos, provincias y distritos. La **transferencia de responsabilidades** busca acercar la toma de decisiones a las instancias descentralizadas, transfiriendo a los gobiernos regionales y locales responsabilidades del nivel central; se trata de re-dibujar el reparto de competencias estatales entre el nivel nacional, el regional, el provincial y el distrital. Por su parte, la **descentralización fiscal** aborda el incremento de la autonomía financiera de los gobiernos descentralizados para cumplir con sus responsabilidades, asignándoles lo recaudado por determinados tributos en su zona, y la definición de un sistema de transferencias intergubernamentales para complementar lo que recauden, en especial en zonas pobres y de bajo desarrollo. La **descentralización económica** se refiere a favorecer el desarrollo económico en zonas del interior del país, lo cual requiere que el Estado –y

en especial los gobiernos regionales– establezcan condiciones favorables para la iniciativa privada y que los empresarios apuesten con sus recursos, ingenio y audacia en dar valor a las potencialidades de los distintos departamentos.

LAS DIMENSIONES DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN



Fuente y Elaboración: PRODES

La quinta dimensión de especial relevancia es la **democratización de las decisiones públicas** que promueve esta reforma, al contemplar no sólo acerca la toma de decisiones a los gobiernos regionales y locales, sino de acercarla a los ciudadanos y ciudadanas, buscando su participación en la planificación de su desarrollo –plan de desarrollo concertado y presupuesto participativo–, y en la vigilancia de sus autoridades, mediante prácticas de transparencia y mecanismos de rendición de cuentas.

Para que los gobiernos regionales y locales y la sociedad civil puedan tener éxito en cumplir las nuevas responsabilidades que este proceso les plantea, dos dimensiones adicionales de relevancia son la adecuación de sistemas administrativos y el fortalecimiento y desarrollo de capacidades.

La **adecuación de sistemas administrativos** se refiere a que los sistemas como los de presupuesto, abastecimiento, inversión pública y tesorería, que son de aplicación nacional, respondan a la realidad heterogénea del universo de gobiernos regionales y municipalidades del país. Es decir, se trata de que estos sistemas se conviertan en verdaderas herramientas de gestión de los distintos tipos de gobiernos regionales y locales, para que así pueda materializarse que la descentralización traiga como correlato una mejora en la calidad de los servicios que recibe la población.

Por su parte, el **fortalecimiento y desarrollo de capacidades** se refiere a la importancia de desarrollar actividades de capacitación y asistencia técnica para que los gobiernos regionales y locales y también los representantes de la sociedad civil

A Temas de Gestión Pública y Actualidad

cuenten con las capacidades necesarias para cumplir adecuadamente las nuevas tareas que gradualmente vienen asumiendo en el marco de este proceso.

Finalmente, atendiendo a la complejidad del proceso, al gran número de actores involucrados y al plazo que tomará su implementación, es importante la **información y la concertación**, como la octava dimensión. Se requiere que los actores de los distintos niveles de gobierno reciban información constante sobre los avances y nuevos pasos del proceso, y que la concertación sea una práctica permanente para la definición de las normas que lo orientan. De esta manera se podrá mantener el compromiso e interés de los actores en el proceso y la legitimidad de los ajustes y precisiones que para su adecuada implementación se den desde el nivel nacional.

▪ EL PROCESO HEREDADO EN JULIO DE 2006

En julio de 2006, el proceso de descentralización cumplió poco más de cuatro años de iniciado. Entre los avances relevantes a esa fecha se encontraban el desarrollo del marco normativo principal para cada uno de sus componentes y, entre sus desafíos, la necesidad de concretar avances reales en temas de conformación de regiones, transferencia de responsabilidades, descentralización fiscal, fortalecimiento institucional de gobiernos regionales y locales, entre otros.

En ese momento, la percepción en torno al proceso no era la más optimista. De forma particular, se hacía evidente que si bien la descentralización era una política de Estado y formaba parte del Acuerdo Nacional, no había claridad respecto de la visión de estado moderno y descentralizado que se quería alcanzar con ella.

Por un lado, el fallido intento de conformar regiones en el 2005 habría sido un traspie con consecuencias graves para el proceso, y para el CND como ente rector. De otro lado, la lentitud de las transferencias de responsabilidades, lo engorroso y confuso de los procedimientos de acreditación y el hecho de que las funciones transferidas correspondían a tareas que ya se estaban ejecutando en los niveles descentralizados acrecentaron la percepción de un proceso débil para el cual no existía una clara voluntad política. Además, las autoridades regionales y locales no buscaban mejorar la gestión de lo recibido, con lo cual la población en general aún no percibía mayores beneficios de lo avanzado en este proceso. Tampoco

existía un sistema de información que sirviese para conocer los resultados de la gestión de las funciones y programas transferidos.

Las inequidades que las transferencias intergubernamentales de recursos estaban generando y la inactividad para poner en marcha la descentralización fiscal hacía que se percibiese a esta dimensión como la que tenía mayores retrasos. El proceso también era duramente observado en el tema de capacitación y asistencia técnica, calificado como deficiente y desorganizado pero a la vez imprescindible.

Especialistas consultados consideraban que el tema que mejores resultados obtenía era el de democratización de las decisiones públicas, pues la elaboración de planes y presupuestos de manera concertada se estaba institucionalizando en gobiernos regionales y locales.

Con todo ello, en julio de 2006 la descentralización era percibida como un proceso paralizado, acompañado de un ente rector desacreditado y en el que los gobiernos regionales y locales no jugaban un rol promotor.

▪ SITUACIÓN A SEPTIEMBRE DE 2007

Nuevas autoridades entraron en funciones en julio de 2006 en el gobierno nacional y en enero de 2007 en los gobiernos regionales y los gobiernos locales. En octubre de 2006 el Poder Ejecutivo anunció el Shock de la Descentralización, consistente en 20 medidas para relanzar el proceso, y en enero de 2007 desactivó el Consejo Nacional de Descentralización (CND), cuyas funciones fueron asumidas por la Secretaría de Descentralización de la PCM. En parte como reacción, en marzo de 2007 los gobiernos regionales crean la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) para impulsar, desarrollar, profundizar y defender el proceso de descentralización, según señala sus estatutos.

En lo que va de 2007 la Secretaría de Descentralización ha venido impulsando especialmente la transferencia de responsabilidades, buscando así dar cumplimiento al principal ofrecimiento del Shock de la Descentralización, referido a acelerar la entrega de funciones, programas y proyectos a gobiernos regionales y locales.

En el cuadro siguiente se presentan los principales hechos del proceso, por cada dimensión del mismo, desde sus inicios cuando se aprueba la modificación del Capítulo de Descentralización de la Constitución en el 2002 hasta la fecha.

Cuadro N°1 AVANCES Y DESAFÍOS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN A OCTUBRE DE 2007	
Dimensión	Avances y Desafíos
Conformación de Regiones y Organización Territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la Ley de Demarcación y Organización Territorial (2002). - Aprobación de la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones (2004). - Conformación de 11 Juntas de Coordinación Interregional: sirvieron de plataforma para la elaboración de los expedientes técnicos que se presentaron el 2005 para la conformación de regiones y sólo Internor tiene una vida activa (Tumbes, Piura, Lambayeque, Amazonas, Cajamarca y San Martín, y en proceso de incorporarse La Libertad y Ancash). - Desarrollo en octubre de 2005 del primer referéndum para la conformación de regiones, con cinco propuestas que involucraban a 16 departamentos. En ninguno de los casos se logró una votación favorable por lo que ninguna región se conformó. - 50% de distritos y 30% de provincias no cumplen con requisito de población mínima de normatividad vigente (fines de 2006). - Demarcación territorial de sólo una provincia, quedando pendientes 177 (fines de 2006). - Creación de una provincia y cuatro distritos (2002-2006), a pesar que la Ley de Demarcación y Organización Territorial suspendía la creación de nuevas jurisdicciones hasta 2007 (y ahora hasta 2011). - Eliminación de prefecturas y subprefecturas (2006). - Anuncio de creación de Región Piloto (2006).

Dimensión	Avances y Desafíos
	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la Ley de Promoción para la Fusión de Municipios Distritales (2007). - Aprobación de la Ley de la Mancomunidad Municipal (2007).
Transferencia de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio en 2003 del proceso de transferencia de programas sociales, para lo cual se exigió a los gobiernos locales cumplir con mecanismos de verificación que acreditasen que contaban con la capacidad necesaria para gestionarlos. - Aprobación en 2004 de la Ley y el Reglamento del Sistema de Acreditación, en el marco de lo cual se empezó a realizar la transferencia de funciones sectoriales a los gobiernos regionales. - Sistema de Acreditación y mecanismos de verificación que enfatizan cumplimiento de aspectos formales como elaboración de planes, creación de unidades orgánicas, entre otros, y no en medir capacidades. - Transferencia de responsabilidades referidas principalmente a los programas de Pronaa, Foncodes y Provías Rural a las municipalidades y de los proyectos de INADE y de las funciones sectoriales de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales a estos gobiernos. - Falta de claridad sobre las responsabilidades de cada nivel de gobierno. - Ausencia de una capacitación dirigida a implementar y mejorar la gestión de lo transferido a los gobiernos descentralizados. - Funciones se transfieren nominalmente, sin recursos humanos y financieros (2006). - Direcciones Regionales pasan a depender de Gobiernos Regionales (2006). - Simplificación en 2007 del proceso de acreditación. - Fusión de entidades y reforma de programas sociales (2007). - Aceleración de transferencia de responsabilidades (2007). - Transferencia piloto de gestión de salud y educación a las municipalidades (2007). - Secretaría de Descentralización aprueba Directiva para efectivizar transferencia de funciones con recursos humanos y financieros (2007).
Descentralización Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la Ley de Descentralización Fiscal en 2004 y de su Reglamento en 2005. - Incremento de participación en el presupuesto nacional de gobiernos regionales y de gobiernos locales. - Transferencia de recursos significativos a determinados gobiernos regionales y locales por canon, Focam y regalías mineras que no implican para los gobiernos receptores mayores responsabilidades. - Generación de disparidades entre departamentos por sistema de transferencias intergubernamentales. - ANGR-INDE elabora mapa financiero con datos sobre los ingresos según domicilio fiscal y necesidades de gasto de cada departamento, insumo importante para reorientar la descentralización fiscal.
Descentralización Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Economía peruana crece a 4,5% promedio anual (2000-2007). - PBI heterogéneo, en un extremo está Moquegua con S/. 28 mil por habitante y en el otro están Ayacucho y Apurímac con menos de S/. 3 mil. - En el periodo 2000-2005, 17 departamentos crecieron más que Lima. - Déficit de inversión en infraestructura por US\$ 30 mil millones. - Limitada y heterogénea competitividad en los departamentos. - Creación del Programa Sierra Exportadora (2006). - Prioridad de Inversión en Infraestructura, con créditos suplementarios destinados a ello (2006-2007). - Impulso de simplificación administrativa (2007).
Democratización de las Decisiones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la Ley Marco del Presupuesto Participativo y su Reglamento (2003). - Creación de los Consejos de Coordinación Regional y Local como espacios de concertación en la estructura orgánica de gobiernos regionales y locales. Dificultades para constituirse en reales espacios de concertación. - Realización incipiente de procesos de rendición de cuentas, generalmente una vez al año y sin información adecuada al público asistente. - Realización desde 2003 de procesos participativos de planificación (Planes de Desarrollo Concertado) y de elaboración de presupuestos (presupuesto participativo), que se van institucionalizando. - Separación de poderes en gobiernos regionales. Presidente regional ya no preside ni es miembro del Consejo Regional. - Satisfacción con la democracia en el Perú: 17% (puesto 17 de 19 en América Latina, Latinobarómetro 2007).
Fortalecimiento Institucional de Gobiernos Locales y Regionales	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica (2004); sin embargo, actividades esporádicas del CND para ponerlo en marcha y actividades enfocadas en el proceso de transferencias (y no en la gestión de lo transferido) por parte de los sectores. - Alta rotación de personal y personal poco motivado y capacitado a nivel de gobiernos regionales y locales. - Inexistencia de un sistema de información con insumos para la gestión pública descentralizada (capacitación, planificación, presupuesto y desempeño en general). - Oferta reducida de servicios de capacitación y asistencia técnica en gestión pública, ubicada principalmente en Lima. - Secretaría de Descentralización articula iniciativas de desarrollo de capacidades de los Sectores.
Adecuación de Sistemas Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de Ley y Reglamento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (2005), pero el Sistema aún no se pone en marcha. - Proyecto de ley para incorporar mérito y desempeño en carrera administrativa (2006). - Descentralización y flexibilización del SNIP; gobiernos descentralizados evalúan y declaran viabilidad a sus proyectos. - Baja ejecución del gasto público (2007) - Formulación 2008 con Presupuesto por Resultados.
Información y Concertación	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de información es identificada como un problema importante del proceso de descentralización (Encuesta de Percepción Ciudadana aplicada por IEP e IMASEN, 2005). - Carencia de mecanismos efectivos para prevención y solución de conflictos. - Luego de fusión del CND, inexistencia de instancia de concertación del gobierno nacional con gobiernos regionales y locales.

Fuente: Informes anuales de seguimiento del proceso de descentralización que PRODES elaboró en el 2005 y 2006, disponibles en www.prodes.org.pe

Elaboración: PRODES

A Temas de Gestión Pública y Actualidad

Según las opiniones recogidas por PRODES en Lima y a nivel descentralizado, a la fecha no se ha podido remontar la percepción poco optimista sobre la marcha del proceso de descentralización que existía a inicios del periodo de gobierno. Se percibe de manera positiva que la voluntad de descentralizar está en los anuncios políticos, pero no llega a materializarse en planes o estrategias concretas para su implementación.

Se percibe también que aún no existe claridad respecto de la visión de Estado moderno y descentralizado que se busca alcanzar. Ello tendría implicancias en la implementación de medidas que van en contra de la descentralización, según señaló una de las personas consultadas, quien puso por ejemplo los Programas Sierra Exportadora y Agua para Todos creados durante la presente gestión, bajo el enfoque de una OPD típica de gobierno centralista. Cabe resaltar que esta misma percepción se recogió a nivel descentralizado, en que se criticó adicionalmente la forma centralista de operar de Juntos y A Trabajar Urbano. En Lima y a nivel descentralizado se sigue reclamando, igualmente, la implementación del CEPLAN, como la entidad que podría ordenar los distintos esfuerzos que se vienen impulsando con una única visión sobre el funcionamiento de un Estado descentralizado y unitario.

Si bien el Shock de la Descentralización de octubre de 2006 dio realce al tema y éste estuvo bastante presente en el discurso del Presidente de la República a la Nación en julio de 2007, las dinámicas que estaban en marcha se habrían casi paralizado, según algunos, debido al cambio de prioridades nacionales a raíz del terremoto ocurrido a mediados del mes de agosto en el sur del país.

Sumado a ello, la desactivación del CND y la creación de la Secretaría de Descentralización, producidas a inicios del año; así como la discusión que se da hasta hoy en torno a la conveniencia de esta medida y la necesidad de contar con una instancia intergubernamental que oriente el proceso, habrían sido otras razones que abonaron en esta percepción.

No hay aún nuevas propuestas sobre cómo abordar la regionalización –ni la conformación de una región piloto–, pero existe consenso en la importancia de impulsar el funcionamiento de las Juntas de Coordinación Interregional. Se percibe además un debilitamiento del respaldo del nivel nacional en la promoción de la participación ciudadana y en algunos casos la pérdida de interés de la ciudadanía en estos procesos por las limitaciones que presentan.

De otro lado, las funciones a transferir siguen sin recursos asociados y los gobiernos regionales habrían empezado a asumir que lo único que van a recibir son responsabilidades, y mayormente aquellas que ya estaban en las direcciones regionales. Los Ministros, por su parte, verían la transferencia de responsabilidades como un problema, en parte, por las resistencias internas a concretarlas.

Un tema que ha cobrado mayor relevancia en los últimos meses es la inequidad en las transferencias financieras a gobiernos regionales y locales, en especial por canon y similares. Según uno de los especialistas consultados, ello está estableciendo dos tipos de gobiernos regionales y locales: “los ricos y los pobres”. Cabe resaltar al respecto los esfuerzos que viene emprendiendo la ANGR para plantear una propuesta de reforma en relación a este tema.

La preocupación de los gobiernos regionales se habría re-

orientado a modernizarse, para lo cual un tema clave sería conformar un equipo de trabajo eficaz para la gestión de una de las funciones principales a su cargo: proyectos de inversión. No les estaría siendo fácil hacerlo, según señalan por las normas de austeridad, los bajos sueldos, la rigidez de la carrera pública y otras trabas que les pone el MEF. Se recogió a nivel descentralizado la demanda por modificar la LOGR de tal manera que los gobiernos regionales tengan mayor flexibilidad en definir su organización.

En el marco de lo anterior, dotar de institucionalidad a los gobiernos regionales y locales ha cobrado mayor relevancia, no sólo vía mayores y mejor orientados esfuerzos de desarrollo de capacidades; sino también, de un régimen de contratación y sueldos que les permitan convocar profesionales capaces, en especial para puestos claves de su organización.

Se sigue percibiendo además en Lima y a nivel descentralizado que los partidos políticos, las universidades, los colegios profesionales y los empresarios están ajenos al proceso. Hay sin embargo algunas señales positivas desde algunos gremios empresariales –que buscan articularse mejor con autoridades regionales y locales–, y también desde algunas universidades –que empiezan a incluir temas de gestión pública en su oferta educativa–.

En suma, según resaltaron las personas consultadas, estamos frente a un proceso largo y complejo. Existen avances, pero las tareas pendientes aún son significativas.

• AGENDA CRÍTICA PARA LOS PRÓXIMOS MESES

En base al análisis efectuado, a continuación presentamos una agenda crítica para los próximos meses.

- Carrera Pública que Premie el Desempeño. Un paso necesario para poder avanzar en la descentralización es reformar la carrera pública. Será importante que la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado se aboque cuanto antes a la discusión de esta iniciativa, y que la norma que se apruebe premie el desempeño, otorgue flexibilidad a las autoridades para modernizar sus instituciones y a la vez evite la elevada rotación de personal de una gestión a otra.
- Reforma de la normatividad de descentralización fiscal. Resulta impostergable enfrentar las inequidades que genera el actual sistema de transferencias intergubernamentales, para lo cual se sugiere respaldar la propuesta de la ANGR de conformar un grupo de trabajo intergubernamental. Será importante asentar un esquema en que la asignación de recursos por departamento responda a las necesidades que enfrentan, de acuerdo a lo expuesto en el análisis de la dimensión de descentralización fiscal.
- Optimización de operaciones de las entidades públicas. Se sugiere privilegiar ante todo esquemas de pago-por-resultado tipo CLAS, núcleos ejecutores y microempresas de mantenimiento, que al ser entidades distintas al Estado pueden ejecutar con mayor libertad los recursos –y no a través de las tuberías de los sistemas administrativos–, debiendo rendir cuentas con los resultados alcanzados. De manera complementaria se sugiere simplificar las normas del ciclo de gasto de las entidades públicas, lo cual incluye consolidar los avances en cuanto a la flexibilización del SNIP y del Sistema de Compras

Públicas, pero también reformar el Sistema Nacional de Control, toda vez que muchas de las decisiones de los empleados públicos se basan en el temor a la Contraloría.

- Puesta en marcha el Sistema de Planeamiento Estratégico. La implementación del Sistema es especialmente relevante para la actuación articulada de los distintos niveles de gobierno.
- Trabajo conjunto de representantes de los tres niveles de gobierno en la formulación de propuestas técnicas. Se recomienda recoger la experiencia de la Comisión Técnica de Alto Nivel del SNIP y considerar este mecanismo para la búsqueda de soluciones técnicas a temas prioritarios que atañen a los tres niveles de gobierno.
- Fortalecimiento Institucional con Enfoque de Mercado. Para tener éxito en esta tarea, el Estado debe promover el adecuado funcionamiento del mercado de servicios de capacitación y asistencia técnica en los distintos departamentos del país, para que demanda y oferta se encuentren de manera descentralizada.
- Estrategia para comunicar mejor sobre el proceso de descentralización. Desde inicios del proceso no ha existido una política explícita en relación a este tema y en general –como se ha indicado– a nivel descentralizado se resiente la falta de información.
- Debate en relación al fortalecimiento del sistema democrático. Se sugiere repensar cómo la actuación articulada y complementaria de los elementos de representación ciudadana y aquellos de participación ciudadana pueden generar mejores condiciones para el fortalecimiento del sistema democrático del país. Incluir en ello el rol de los partidos políticos y los retos que deben enfrentar.
- Sistema de Información sobre la Gestión del Estado. Es necesario establecer estándares nacionales para la provisión de servicios y poner en marcha un Sistema de Información que mida la

gestión del Estado en sus tres niveles de gobierno en relación a los referidos estándares. Un sistema de este tipo facilitará además la vigilancia ciudadana y la modulación del proceso de transferencia de responsabilidades en función de capacidades y desempeño, y no del cumplimiento de requisitos formales.

- Nueva Tipología de Municipalidades. En atención a la heterogeneidad de las municipalidades distritales y provinciales del país y al rol poco claro de las municipalidades provinciales, es conveniente replantear cómo se clasifican las mismas –con base en variables referidas a los distintos tipos de realidades y capacidades municipales existentes– de tal manera que su heterogeneidad sea tomada en cuenta al diseñar al Estado descentralizado.

Los desafíos que se enfrentan para avanzar con éxito en el proceso de descentralización son importantes. Sólo con una visión clara, la concertación permanente con los otros niveles de gobierno y la sociedad civil; así como la implementación de acciones concretas es que se podrá enrumbar el proceso hacia un Estado más eficiente que brinde mejores servicios a ciudadanos y ciudadanas. Esperamos que el ímpetu de la recientemente conformada Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) en poner sus temas en agenda, los esfuerzos de la Secretaría de Descentralización en concretar actividades y propuestas y tal vez la creación/fortalecimiento de un espacio que dé voz a la agenda de los gobiernos locales traigan nuevos bríos al proceso y de esta manera se logre contar con un Estado peruano moderno y descentralizado.

NOTA

(1) Elaborado tomando como base el documento de PRODES, "El Proceso de Descentralización: Balance y Agenda a Septiembre 2007", octubre de 2007, disponible en www.prodes.org.pe.

Gestión Pública

SUSCRIPCIÓN 2007-2008

REVISTA DE ACTUALIDAD Y ANÁLISIS ESPECIALIZADO



12
REVISTAS
AL AÑO

- | | |
|---|---|
| I. Información del Sector Público | – Sistema Nacional de Inversión Pública |
| II. Temas de Gestión Pública | – Contrataciones y Adquisiciones del Estado |
| – Actividad Empresarial del Estado | – Sistema Nacional de Control |
| – Descentralización y Gestión de Gobiernos Regionales y Locales | – Sistema Nacional de Contabilidad |
| III. Sistemas Administrativos | – Sistema Nacional de Tesorería |
| – Sistema Nacional de Presupuesto | – Empleo Público |
| IV. Jurisprudencia | |
| V. Normas Legales | |

BENEFICIOS EXCLUSIVOS PARA NUESTROS SUSCRITORES

INFORMACIÓN ON LINE



Presupuesto
Público

Compras
Estatales

INFORMACIÓN INTEGRAL ENFOCADA EN LIBROS DIDÁCTICOS



Descentralización:
Gobiernos
Regionales
y Locales



Agenda
Gestión
Pública 2008

Calendario
afiche
Gestión
Pública



Reciba
Boletines
Permanentes

Capacitación
Virtual

Distribución y ventas a nivel nacional: DISTRIBUIDORA DE PUBLICACIONES N.C. PERU S.A.
Av. San Borja Sur # 1170 - San Borja ■ Teléfono: 710-7101 / Telefax: 710-7103
www.caballero Bustamante.com.pe ■ e-mail ventas@publicaciones@caballero Bustamante.com.pe