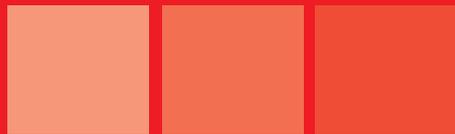


SERIE: DOCUMENTOS PARA EL DEBATE



INICIATIVAS DE REFORMA INSTITUCIONAL EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

Los casos de Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque

Con el apoyo financiero de:



Canadian
International
Development
Agency

Agence
canadienne de
développement
international

Canada

 **ProGobernabilidad**
Por un desarrollo económico e inclusivo

Iniciativas de reforma institucional en los Gobiernos Regionales

LOS CASOS DE PIURA, TUMBES, LA LIBERTAD Y LAMBAYEQUE

Lima, abril 2013

CON EL AUSPICIO DE:



Iniciativas de reforma institucional en los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.

Abril 2013.

Proyecto ProGobernabilidad

Calle León de la Fuente 270, Magdalena del Mar, Lima 17, Perú

Director Nacional

Jaime Márquez

Equipo Responsable

Cinthya Tello, *Coordinadora Componente de Administración Pública de ProGobernabilidad.*

Cinthya Arguedas, *Consultora ProGobernabilidad*

Denis Proulx, *Especialista Canadiense de ProGobernabilidad*

Corrección de Estilo, Diseño y Diagramación

María Isabel Torres, *Consultora ProGobernabilidad*

Impresión: Impresión Arte Perú
Hermilio Valdizán 317, Jesús María
Tlf.: 261-5621 - 261-5624

Hecho el Depósito Legal N° 2013-07386
ISBN xxxxx

Tiraje: 500 unidades
Lima - Perú

® Abril 2013 Asociación para el mejoramiento de la educación básica de Piura.

La información contenida en este documento puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y enviar un ejemplar a la Asociación para el mejoramiento de la educación básica de Piura (Proyecto ProGobernabilidad).

El proyecto ProGobernabilidad tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en el fortalecimiento institucional para el desarrollo económico y social de los Gobiernos Regionales de la costa norte peruana. Este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional - ACDI. -ACDI, bajo los términos del contrato N° A - 034224-001-PR1. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de ACDI.

ProGobernabilidad es un proyecto de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional ACDI, implementado por Agriteam Canadá Consulting, SRL.

Con el apoyo financiero de:



Canadian
International
Development
Agency

Agence
canadienne de
développement
international

Canada 

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CCL: Consejo de Coordinación Local.

CCR: Consejo de Coordinación Regional.

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

CEPLAR: Centro Regional de Planeamiento Estratégico de Piura.

CERPLAN: Centro Regional de Planeamiento Estratégico de la Libertad

CTAR: Consejos Transitorios de Administración Regional.

GL: Gobierno Local.

GR: Gobierno Regional.

INDE: Instituto Nacional de Desarrollo.

LOPE: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

LOF: Leyes de Organización y Funciones.

LOGR: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

LOM: Ley Orgánica de Municipalidades.

MAPRO: Manual de Procedimientos.

MCLCP: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros.

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil .

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera.

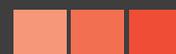
TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

UGEL: Unidades de Gestión educativa Local.



ÍNDICE

- I. Presentación**
- II. Antecedentes**
 - 2.1 Descentralización y la transferencia de funciones.
 - 2.2 Las reformas institucionales de los Gobiernos Regionales.
 - 2.3 Sistemas Administrativos y papel rector del Gobierno Nacional.
- III. Estado actual institucional de los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.**
- IV. Conclusiones**
- V. Recomendaciones**
- Bibliografía**
- ANEXOS**



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

I. PRESENTACIÓN



ProGobernabilidad es un proyecto de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) que busca fortalecer capacidades en los gobiernos regionales para promover el desarrollo económico y social, desde un enfoque de inclusión, en el norte del Perú.

Para cumplir con este propósito, ProGobernabilidad interviene en cuatro aspectos clave de la gestión regional: planeamiento estratégico orientado a resultados, administración pública, manejo de la información y gobierno electrónico. De acuerdo al enfoque de ProGobernabilidad, estos cuatro componentes actúan sinérgicamente para lograr los resultados buscados por el proyecto.

estructuras organizacionales correspondientes y, finalmente; iii) proponer mejoras en las organizaciones regionales a fin de consolidar su institucionalización.

Para ello, durante el 2012 y comienzos de 2013, se visitaron los cuatro gobiernos regionales y se realizaron entrevistas a sus principales autoridades y funcionarios y funcionarias relacionados con los procesos de reforma institucional. También se recibieron las opiniones de los miembros de la sociedad civil (principalmente de organizaciones sociales y empresariales) a fin de conocer en qué medida se sienten involucrados en estos procesos.

"ProGobernabilidad promueve el debate sobre la importancia de introducir reformas y mejoras en las estructuras orgánicas de los gobiernos regionales"

Siguiendo ese camino, ProGobernabilidad inició en septiembre de 2011 un estudio para conocer a profundidad la situación de las estructuras orgánicas de los gobiernos regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. Con la información obtenida, se esperaba establecer una línea de base que permitiera fortalecer los procesos de reforma institucional al interior de estos gobiernos regionales.

La investigación demostró que no se trata de un proceso sencillo. En La Libertad y Lambayeque, por ejemplo, se deben recuperar los avances de experiencias ya iniciadas; y en casos como en Piura, y en menor medida en Tumbes, es necesario responder a las exigencias de nuevos procesos de reforma.

En ese sentido, se plantearon objetivos concretos para el estudio: (i) analizar las experiencias de reforma institucional emprendidas por los gobiernos regionales en los ámbitos de intervención del proyecto; (ii) revisar las es-

Como parte de la metodología utilizada, se realizaron además reuniones y talleres con los equipos técnicos y grupos de trabajo en cada una de las sedes regionales. Se ha incluido en el análisis los hallazgos y conclusiones de estudios similares realizados anteriormente y la opinión especializada de expertos canadienses y consultores nacionales del proyecto.

Al presentar este estudio, ProGobernabilidad promueve el debate sobre la importancia de introducir reformas y mejoras en las estructuras orgánicas de los gobiernos regionales, de tal manera que ellos asuman el reto de implementar las nuevas funciones transferidas como parte del proceso de descentralización. De esta discusión podrán extraerse importantes conclusiones que aporten al fortalecimiento institucional de los gobiernos regionales para un mejor servicio a la ciudadanía.

Lima, abril del 2013.



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

II. ANTECEDENTES

En el año 2002, se da inicio al proceso de descentralización en el Perú con la aprobación de la Reforma Constitucional, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM)¹, que constituyen el marco normativo vigente. De acuerdo a estas leyes, los gobiernos regionales surgen como instancias de gobierno encargadas de organizar y conducir la gestión pública regional con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, estableciéndose como un pliego presupuestal. Su finalidad es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo; así como garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo².

2.1 La Descentralización y la transferencia de funciones

La descentralización modifica sustancialmente el marco de la gestión pública, creando los gobiernos regionales a partir de la estructura orgánica de los CTAR (Consejos Transitorios de Administración Regional), pero aumentándoles un número significativo de competencias y funciones sectoriales.

Luego de la aprobación, en el año 2002, de la reforma del capítulo sobre descentralización de la Constitución Política del Estado, de la promulgación de la Ley de Bases de Descentralización y de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y de la instalación de los Gobiernos Regionales de estas entidades, en enero del 2003, se inició inmediatamente la descentralización de competen-

“La descentralización modifica el marco de la gestión pública, creando el espacio regional a partir de la estructura orgánica de los CTAR”

cias sectoriales principalmente a los nuevos gobiernos regionales de acuerdo a la Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales³.

Ante la percepción de que el proceso de transferencia de competencias sectoriales estaba avanzando lentamente, en el año 2006, la Presidencia de la República lanzó el llamado “Shock de la descentralización”, que incluyó varias medidas dirigidas a completar el proceso de descentralización. La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de su Secretaría de Descentralización, estableció un procedimiento simplificado de acreditación para hacer más fluido ese proceso y concluirlo en diciembre de 2007.

Como resultado, prácticamente se completó la transferencia legal de las competencias sectoriales que corresponden a los gobiernos regionales, aunque aún no se ha realizado la total transferencia administrativa de las funciones.

¹ Reforma Constitucional (Ley N° 27680), la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – LOGR (Ley N° 27867) y la Ley Orgánica de Municipalidades -LOM (Ley N° 29792).

² Ley orgánica de los gobiernos regionales (Ley N° 27687). Lima, 16 de noviembre del 2002.

³ Ley de Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regional (Ley N° 28273).



A lo largo de los años, se ha hecho evidente que el marco de competencias establecido en las leyes orgánicas de los gobiernos regionales y locales no establece una delimitación clara de las responsabilidades asociadas a las transferencias por niveles de gobierno. Al no delimitarse los ámbitos de responsabilidad, no se favorece una rendición de cuentas efectiva a la población.

En ese sentido, a fin de que esta situación cambie, es importante y necesario que todo proceso de descentralización comprenda un conjunto de políticas públicas dirigidas a reformar al Estado mediante la redistribución de autoridad, responsabilidades y recursos

ido necesariamente acompañadas de recursos y personal para poder ejecutarlas.

■ **La adecuación y fortalecimiento institucional:** las lógicas de funcionamiento y procesos de las distintas direcciones regionales sectoriales, que ahora pertenecen a los gobiernos regionales, son diversas y dificultan que se articulen y respondan a la lógica de una sola organización. De igual forma, desde el nivel nacional, se requiere el fortalecimiento de su rol rector para poder establecer políticas claras y diseñar mecanismos (financieros, de asistencia técnica, de regulación, evaluación, monitoreo, entre otros) que faciliten la descentralización a nivel nacional.

"De igual forma, desde el nivel nacional se requiere el fortalecimiento de su rol rector para poder establecer políticas claras"

entre los distintos niveles de gobierno con el propósito de modificar el balance de poder entre ellos.⁴ Esto implica implementar procesos amplios de reforma del Estado, con cambios sustantivos en las estructuras institucionales que permitan brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Así, se mejorará el desempeño general del gobierno, redefiniendo los roles de estas entidades y sus nuevas estructuras administrativas.

Para lograrlo, se pueden establecer los siguientes lineamientos:⁵

■ **La transferencia efectiva de responsabilidades:** aunque se han dado transferencias de funciones desde el nivel nacional se mantienen lógicas de intervención centralistas. Por otra lado, estas funciones no han

■ **La adecuación de los sistemas administrativos de gestión pública a las realidades territoriales** ⁶: esta labor requiere la participación de la Secretaría de Descentralización como líder del proceso de descentralización y de la Secretaría de Gestión Pública como ente rector de la modernización del Estado.

■ **Adecuada descentralización fiscal:** para que se cuente con recursos que permitan que los servicios asociados a las funciones mejoren en cobertura y calidad.

En este sentido, el proceso de descentralización excede la definición y transferencia de competencias y funciones entre los distintos niveles de gobierno porque implica cambios institucionales significativos dirigidos a la reorganización de los distintos nive-

⁴ Falleti, Tulia, *A sequential theory of Decentralization: Latin America cases in Comparative Perspective. The American Political Science Review*, Vol. 99, n° 3 (Agost 2005) .327-346

⁵ USAID/Perú Políticas en Salud, *Diagnóstico Institucional Rápido de las Gerencias Subregionales de Huancavelica. Documento de Trabajo Julio 2012.*

⁶ De acuerdo a la *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) los sistemas nacionales son: planificación estratégica, presupuesto, tesorería, contabilidad, contrataciones y adquisiciones, gestión de recursos humanos, inversión pública, y de control.*

les de gobierno, incluyendo la adecuación de sus procesos de gestión y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales. La transferencia de nuevas competencias y funciones sectoriales obligó a los gobiernos regionales a readecuar su estructura organizativa para poder incorporarlas y ejercerlas. Esto comprendió cambios tanto en sus direcciones regionales sectoriales como en sus órganos ejecutivos, por lo que tuvieron que desarrollar capacidades para conducir y articular progresivamente estas funciones sectoriales desde una perspectiva territorial en sus departamentos.

En estas circunstancias, algunos gobiernos regionales desarrollaron procesos de reforma, facultados por su competencia constitucional y establecieron su propio diseño organizacional. Estas reformas estuvieron orientadas a incorporar las direcciones regionales sectoriales al órgano ejecutivo del gobierno regional, así como a reorganizar la gestión local de la provisión de servicios públicos de su competencia. La iniciativa que viene conduciendo el Gobierno Regional de La Libertad, desde el año 2008, comprende este primer tipo de reforma.

“La descentralización ha significado un reto importante para los gobiernos regionales ya que les exige adecuar su organización interna”

2.2 Las Reformas Institucionales de los Gobiernos Regionales

Al ser el proceso de descentralización una reforma sustantiva del Estado, el ordenamiento, rediseño y desarrollo organizacional de cualquier nivel de gobierno deberá constituir una de las tareas centrales del proceso. La descentralización no debe ser conceptualizada únicamente como la transferencia burocrática de competencias y recursos, sino como la redistribución de poder entre los distintos niveles de gobierno del país. Esto implica el cambio de la relación del Estado con la ciudadanía y el reordenamiento de las instituciones públicas en función de todos estos procesos. Para lograrlo, se hace necesario, entonces, un proceso de reforma, modernización y democratización del Estado en el ámbito regional.

Así, la descentralización ha significado un reto importante para los Gobiernos Regionales ya que les exige adecuar su organización interna y la de sus dependencias sectoriales, para incorporar las funciones transferidas. En estas circunstancias, los Gobiernos Regionales tienen ante sí el desafío de conducir un proceso de cambio organizacional de mediano plazo, que irá acumulando innovaciones progresivas.

Los Gobiernos Regionales han impulsado interesantes procesos de reforma institucional, pues el diseño estándar de la estructura y de la organización previsto en la LOGR, no les brindaba el marco adecuado para cumplir las funciones que se iban transfiriendo. La gestión descentralizada de los Gobiernos Regionales rebasa la lógica sectorial y debe orientarse a generar desarrollo en sus territorios. Tal labor les exige que actúen

como un enlace o eje articulador para la implementación de las políticas nacionales y sectoriales del Gobierno Nacional por parte de los gobiernos locales. En ese contexto, el diseño organizacional previsto en la LOGR plantea serias limitaciones a la gestión territorial, que se agravan por la yuxtaposición de otro tipo de organizaciones preexistentes. Así, los gobiernos regionales heredaron la estructura, los modos de actuación y la

encontrar soluciones a los obstáculos que les impone su organización; así como a la falta de adecuación de los sistemas administrativos del Estado peruano al esquema de la reforma descentralista. Se trata de procesos no uniformes pero que tuvieron como base la preocupación de los Gobiernos Regionales de Apurímac, Arequipa, Cajamarca, Huancavelica, Junín, La Libertad, Lambayeque y San Martín por mejorar la gestión regional.

"En ese contexto, el diseño organizacional previsto en la LOGR plantea serias limitaciones a la gestión territorial"

organización de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR), y de las Direcciones Regionales sectoriales y, en algunos casos, de los Proyectos Especiales de INADE que obedecían a una lógica sectorial⁷. De ahí que, desde 2007, varios gobiernos regionales hayan emprendido procesos de reforma institucional con el objetivo de

2.3 Sistemas administrativos y el papel rector del Gobierno Nacional

Las normas que regulan los sistemas administrativos del Estado mantienen limitaciones para la gestión de los gobiernos regionales y locales⁸, sin establecer canales y mecanismos que permitan verificar que estos gobiernos gestionan sus territorios en función a resultados⁹. Esto sucede también con otras normas que, por el avance del proceso de transferencia de responsabilidades, han quedado obsoletas y dificultan la gestión descentralizada. Por ejemplo, los ministerios nacionales continúan dando a las direcciones regionales reglas de actuación, sin tener en cuenta que diversos aspectos de la prestación de un servicio –como el de educación o de salud– forman parte de las decisiones de los gobiernos regionales. Así

⁷ Los proyectos de INADE, incluso, ingresaron a formar parte de la estructura de los gobiernos regionales manteniendo su estructura organizativa interna, su personal, sus funciones y su presupuesto, es decir, mantuvieron sus propios órganos de apoyo, formulación e, incluso, control a pesar de que cada gobierno regional complementa su estructura gerencial con sus propios órganos de línea, apoyo, asesoramiento y control. De esa forma en una misma entidad subsisten unidades que tienen las mismas funciones. Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado – Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. *Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos, Raúl Molina. Lima, 2010, pp. 175s, 84ss.*; ANGR. Documentos de Debate N° 5, *Aportes de los gobiernos regionales en el marco del proceso de descentralización. óp. cit. Pp. 23- 26.*

⁸ Si bien ha habido reformas en los sistemas de presupuesto, inversiones, contabilidad y tesorería, e incluso se aprobó en 1998 un nuevo sistema de adquisiciones y contrataciones del Estado, así como la creación en el año 2008 de SERVIR como órgano rector de los recursos humanos del Estado, en general los sistemas no han sido modernizados. Un elemento adicional es el poco conocimiento de los mecanismos de funcionamiento dentro del propio Estado, especialmente por parte de quienes ejercen posiciones técnicas o de mando. Así, las metas de gestión planeadas en base a criterios técnicos, se tornan muchas veces inejecutables debido a las demoras en los procesos administrativos internos. Y, entonces, la administración se sobrecarga de personal para tratar de resolver las demandas de los sistemas administrativos, constituyendo esto un uso ineficiente, por decir lo menos, de los recursos públicos.

⁹ ANGR, Documentos de Debate N° 5, *Aportes de los gobiernos regionales en el marco del proceso de descentralización, pp. 16-17.*

sucede, por ejemplo, cuando se adopta en el Ministerio de Educación un horario escolar único para todos los departamentos.

En cuanto al papel rector que corresponde al Gobierno Nacional en el contexto de la gestión descentralizada, se puede reportar que:

■ ■ **Es una tarea pendiente del proceso de descentralización** la identificación del rol rector que deben cumplir los sectores del Gobierno Nacional para dejar su papel de ejecutores de políticas o prestadores directos de servicios. De acuerdo al marco legal vigente, el Gobierno Nacional mantiene competencia exclusiva en el ejercicio de la rectoría sectorial, lo que debe ser compatible con el conjunto de autoridades de nivel regional y local que cuentan con autonomía política, administrativa y económica en su espacio territorial.

■ ■ **El espacio creado para definir el papel rector del Gobierno Nacional**, como

componente de la gestión descentralizada, es el de las Comisiones Intergubernamentales que se han constituido en la mayoría de los sectores¹⁰. A pesar del trabajo desplegado por las Comisiones Intergubernamentales, se aprecia que la definición de este rol rector es aún un proceso en construcción.

Persisten situaciones en las que los sectores del Gobierno Nacional mantienen la perspectiva centralista de la gestión del Estado, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Esto se evidencia, particularmente, con las normas que crean programas o limitan el uso de recursos financieros por parte de los gobiernos regionales y de las municipalidades¹¹.

En las siguientes secciones se presentará el estado actual en el que se encuentran los cuatro gobiernos regionales que han sido parte de este estudio.

¹⁰ En tanto no se ha reglamentado el Decreto Supremo 047-2009-PCM, que es la norma en la que se introduce el enfoque de gestión descentralizada y se indica que ésta debe trabajarse a través de Comisiones Intergubernamentales, cada sector ha interpretado los temas y aspectos a tratar en dicho espacio según conveniencia. De esta manera, no se han utilizado estos espacios para discutir la problemática asociada a las funciones transferidas y para delimitar mejor roles y responsabilidades en la prestación de bienes y servicios asociados a dichas funciones.

¹¹ Conferencia Nacional sobre Desarrollo – CONADES, Nudos críticos y propuestas para el quinquenio 2011 -2016... op.cit., p.12; REMURPE, Boletín N° 39, Municipios por la Descentralización. Hacia una redistribución equitativa y sustentable. Lima, 2011, pp. 6 -7.



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

III. ESTADO ACTUAL INSTITUCIONAL DE LOS GOBIERNOS REGIONALES DE LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE, PIURA Y TUMBES.

El presente estudio recoge las percepciones de diversos actores, desde autoridades hasta funcionarios de los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes, así como de la sociedad civil de estos departamentos. La metodología utilizada fue la aplicación de entrevistas por grupos temáticos. Las entrevistas incluyeron a la Presidencia y Vicepresidencia Regional, a la Administración Regional, Planificación y Presupuesto, Desarrollo Institucional o Racionalización, Gerencias Económica y Sociales. En el ámbito social, se incluyó a representantes de la sociedad civil como universidades, organismos de cooperación internacional, asociaciones del sector privado y organizaciones de mujeres.

3.1 Organizaciones Regionales

Como se sabe, la Constitución Política del Estado (Ley N° 27680 de Reforma del Capítulo sobre Descentralización), la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales son las normas que establecen la estructura básica organizacional de los gobiernos regionales. Esta estructura está constituida por las instancias ejecutivas (Presidencia Regional), legislativas (Consejo Regional) y consultivas (Consejo de Coordinación Regional y la Agencia de Fomento de la Inversión Privada), organizándose operativamente en Gerencias Regionales, lideradas por la Gerencia General que es la responsable administrativa del gobierno regional y las Gerencias Regionales que son responsables legales y administrativas por los actos que ejecutan en el ejercicio de sus funciones y por los que suscriban junto con el Presidente Regional. Así, se crearon la Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Infraestructura, Desa-

La Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales son las normas que establecen la estructura básica organizacional de los gobiernos regionales.

rollo Económico, Desarrollo Social y Medio Ambiente y Recursos Naturales.

No obstante, antes del proceso de descentralización, ya operaban estructuras orgánicas desconcentradas en los departamentos, dependientes de cada uno de los sectores del Gobierno Nacional a través de Direcciones Regionales (Educación, Salud, Agricultura, Transportes y Comunicaciones, Energía y Minas, Comercio Exterior y Turismo, Producción, Trabajo y Promoción Social, y Vivienda Construcción y Saneamiento). Estas estructuras continuaron operando bajo el liderazgo de cada sector, no obstante, en el año 2006, la Ley N° 28926 estableció un régimen transitorio que convirtió a los Directores Regionales en funcionarios de confianza del Gobierno Regional, atribuyendo al Presidente Regional la facultad de nombrarlos y cesarlos, y colocó claramente a las Direcciones Regionales bajo la dependencia de alguna de las Gerencias Regionales¹²,



por ejemplo, las Gerencias de Desarrollo Económico y Desarrollo Social.

Asimismo, el Gobierno Nacional transfirió proyectos especiales (proyectos de inversión e infraestructura productiva de alcance regional) a los gobiernos regionales, incluyéndolos como Órganos Desconcentrados bajo la conducción de un consejo ejecutivo directivo compuesto por representantes del Gobierno Nacional y del Gobierno Regional.

La estructura organizacional de los gobiernos regionales, de acuerdo a la mencionada normativa, incorporaba órganos de control, asesoramiento y apoyo, de acuerdo a las necesidades de cada gobierno regional, estableciéndose al menos dos: Órgano Regional de Control Interno y Procurador Público Regional.

Es así como se constituyen y operan los gobiernos regionales tras el proceso de descentralización, sin embargo, cada una de estas instancias ha ido acomodando sus estructuras de acuerdo a sus necesidades gracias al principio de autonomía política, económica y administrativa para ejercer sus competencias. A continuación, se analizan los casos de los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes, instancias que han atravesado y siguen atravesando por una serie de cambios organizacionales para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

3.1.1 Organización de los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes

■ A. REFORMA INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD

En julio del 2008, el Gobierno Regional de La Libertad emitió la Ordenanza 023-2008-GR LL/CR mediante la cual convierte en Gerencias Regionales a sus ocho Direcciones Regionales vigentes a esa fecha, así como a su Sub-Gerencia de Vivienda, Construcción y Saneamiento, que hasta ese momento formaba parte de la Gerencia Regional de Infraestructura.

El esquema organizacional, tras diversas reestructuraciones, fue delimitado tal y como aparece en **cuadro n°1 (*)**

De acuerdo a lo observado en el levantamiento de información¹³ y al estudio “Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos” realizado por Raúl Molina:¹⁴

■ **Se puede observar que no se conservaron las Gerencias de Desarrollo Económico y Social** en la estructura del Gobierno Regional, desapareciendo así las instancias de coordinación y articulación de los órganos de línea sectorial.

■ **Mediante RER 1704-2008-GRLL-PRE de mayo 2008**, los temas de población, desarrollo social e igualdad de oportunidades, responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Social, fueron atribuidas el Programa de Asistencia Social y Promoción Microempresarial para Organizaciones Sociales de Base que es un órgano desconcentrado dependiente de la Gerencia General.

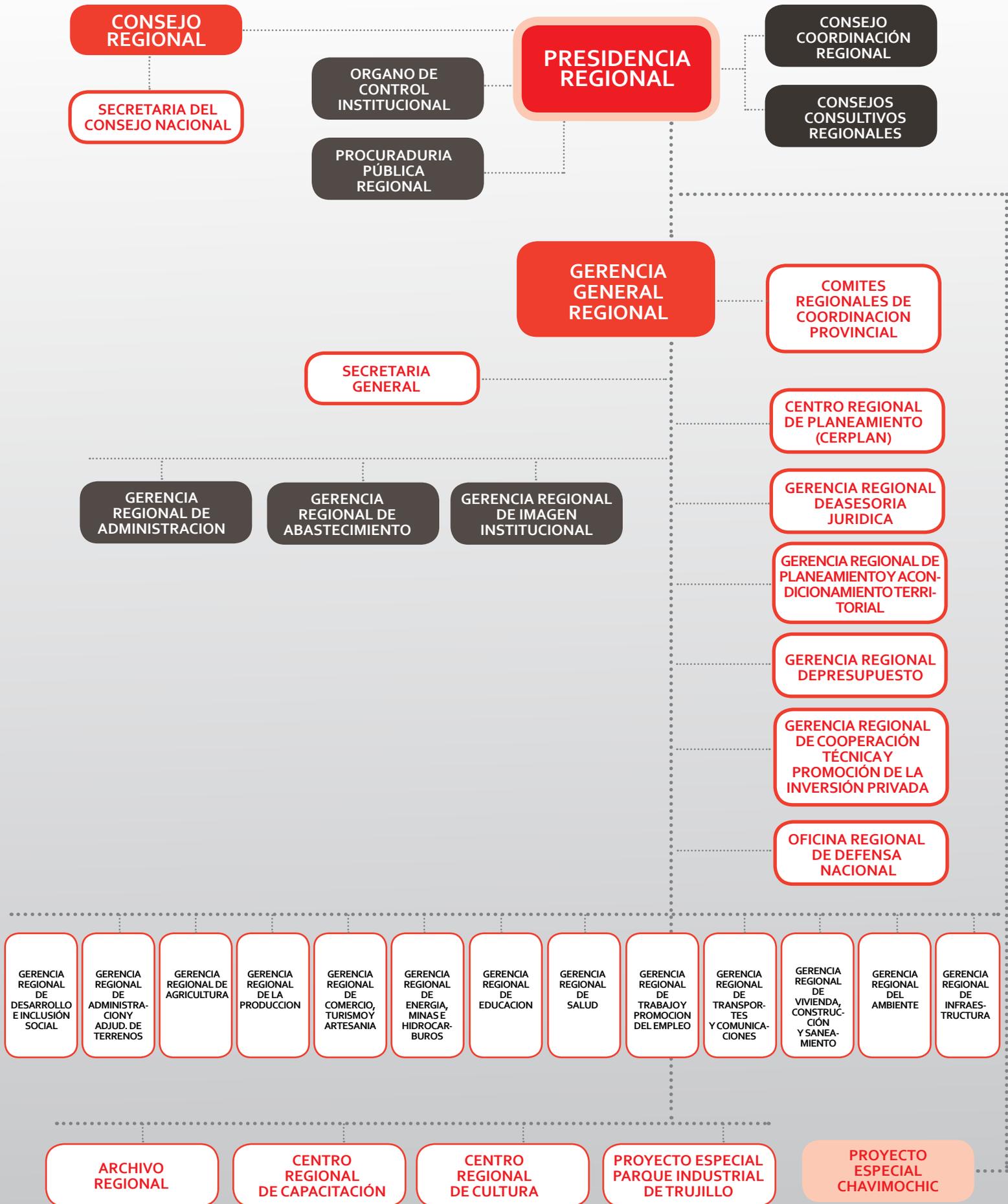
No obstante, en el año 2011, las funciones de población, desarrollo social, igualdad de

¹² Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado – Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos realizados por el consultor Raúl Molina, p 22. Octubre 2010.

¹³ El levantamiento de información se realizó en los 4 gobiernos regionales de la intervención del proyecto ProGobernabilidad, a cargo de el especialista canadiense Denis Proulx y del staff del proyecto.

¹⁴ Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado – Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos realizados por el consultor Raúl Molina. Octubre 2010.

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD



oportunidades se consolidaron en la nueva Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social, que actualmente desempeña sus funciones articulando los diversos programas sociales con las Gerencias de Educación, Salud, Trabajo, y las Gerencias del Campo Productivo y Económico.

■ ■ **La responsabilidad de articular las esferas económico – productivas** recae sobre la Gerencia Regional de Cooperación Técnica y Promoción de Inversiones, órgano de asesoramiento dependiente de la Gerencia Regional, que se encarga de concertar acciones entre las Gerencias de Agricultura, Producción, Comercio, Turismo y Artesanía,

táneamente se crea el Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) que depende directamente de la Presidencia Regional. Las funciones relacionadas al planeamiento estratégico se redireccionaron al CERPLAN; no obstante, de acuerdo a los documentos de gestión aún existen funciones compartidas entre ambos entes.

■ ■ **Con una ligera modificación de denominación**, se mantiene la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental como órgano de línea. Con respecto a la gestión ambiental es importante precisar: *i) la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondi-*

“En el año 2011, las funciones de población, desarrollo social, igualdad de oportunidades se consolidaron en la nueva Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social”

entre otras. La Gerencia de Cooperación promueve además procesos que dinamicen la producción regional, creando por ejemplo, el Consejo de Competitividad Regional.

■ ■ **En la Gerencia Regional de Infraestructura, se creó la Sub-Gerencia de Caminos**, a cargo de la red vial regional y de la administración de la maquinaria de construcción de la entidad. La nueva Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones asume sólo las materias de transporte, tránsito y comunicaciones.

■ ■ **La Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial** se reubica como órgano de asesoramiento (similar a Arequipa), pero simul-

cionamiento Territorial tiene como una de sus funciones la de formular planes y políticas en materia ambiental y *(ii) la materia de defensa civil es asignada a la Sub-Gerencia de Defensa Nacional*, órgano de asesoramiento de la Presidencia Regional. En sentido contrario, el Gobierno Regional ha creado mediante una ordenanza un Sistema Regional de Gestión Ambiental que se expresa en un órgano consultivo para esta temática a nivel de la Presidencia Regional, lo que contribuye a fortalecerla en las prioridades de política regional. ¹⁵

Creación de la Gerencia Regional de Administración y Adjudicación de terrenos, creada tras la finalización de la transferencia de

¹⁵ Ordenanza Regional 004-2004-CR/LL de abril de 2004.

funciones por parte de COFOPRI, mediante la Ordenanza Regional N° 008-2011-GR-LL/CR, del año 2011.

■ B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE Y SU REFORMA INSTITUCIONAL

En abril de 2011, el Gobierno Regional de Lambayeque emitió su Ordenanza 009-2011-GR.LAMB/CR a través de la cual convirtió en Gerencias Regionales a sus Direcciones Regionales vigentes a esa fecha. Esta estructura se actualizó en el año 2012, tras la aprobación de las Ordenanzas 001-2012-GR.LAMB/CR (Oficina Regional de Control Institucional) y 004-2012-GR.LAMB/CR (Modificación de la estructura de la Gerencia Regional de Educación), entre otras. Es decir, la reforma institucional en Lambayeque es reciente y es un proceso en el cual se siguen dando cambios.

El último esquema organizacional es el que aparece en el **cuadro n°2. (*)**

Del análisis de la reforma institucional del Gobierno Regional de Lambayeque se puede desprender lo siguiente:

■ **Se creó una nueva estructura organizacional** sobre la base de Gerencias Sectoriales, las cuales continúan agrupando a las antiguas Direcciones o Sub-Direcciones. Es decir, se llevó a cabo sobre la base del modelo tradicional.

■ **Coexisten Gerencias de línea como unidades ejecutoras** y unidades dependientes de la administración de la sede central.

No se conservaron las Gerencias de Desarrollo Económico y Social en la estructura del Gobierno Regional, dejando de lado a las instancias de coordinación y articulación de los órganos de línea sectorial.

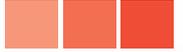
■ **Al desactivar la Gerencia de Desarrollo Social**, las funciones de población, desarrollo social, igualdad de oportunidades, transferidas por el ex MIMDES, se consolidaron en la Gerencia Regional de Programas Sociales, que actualmente articula los diversos programas sociales con las Gerencias de Educación, Salud y Trabajo.

■ **La coordinación y articulación de la esfera económica – productiva** recae implícitamente sobre la Oficina Regional de Programación y Promoción de Inversiones, órgano de apoyo dependiente de la Gerencia General Regional, como articulador de las acciones entre las Gerencias de Agricultura, Desarrollo Productivo y Comercio Exterior y Turismo y promotor de la inversión pública y privada.

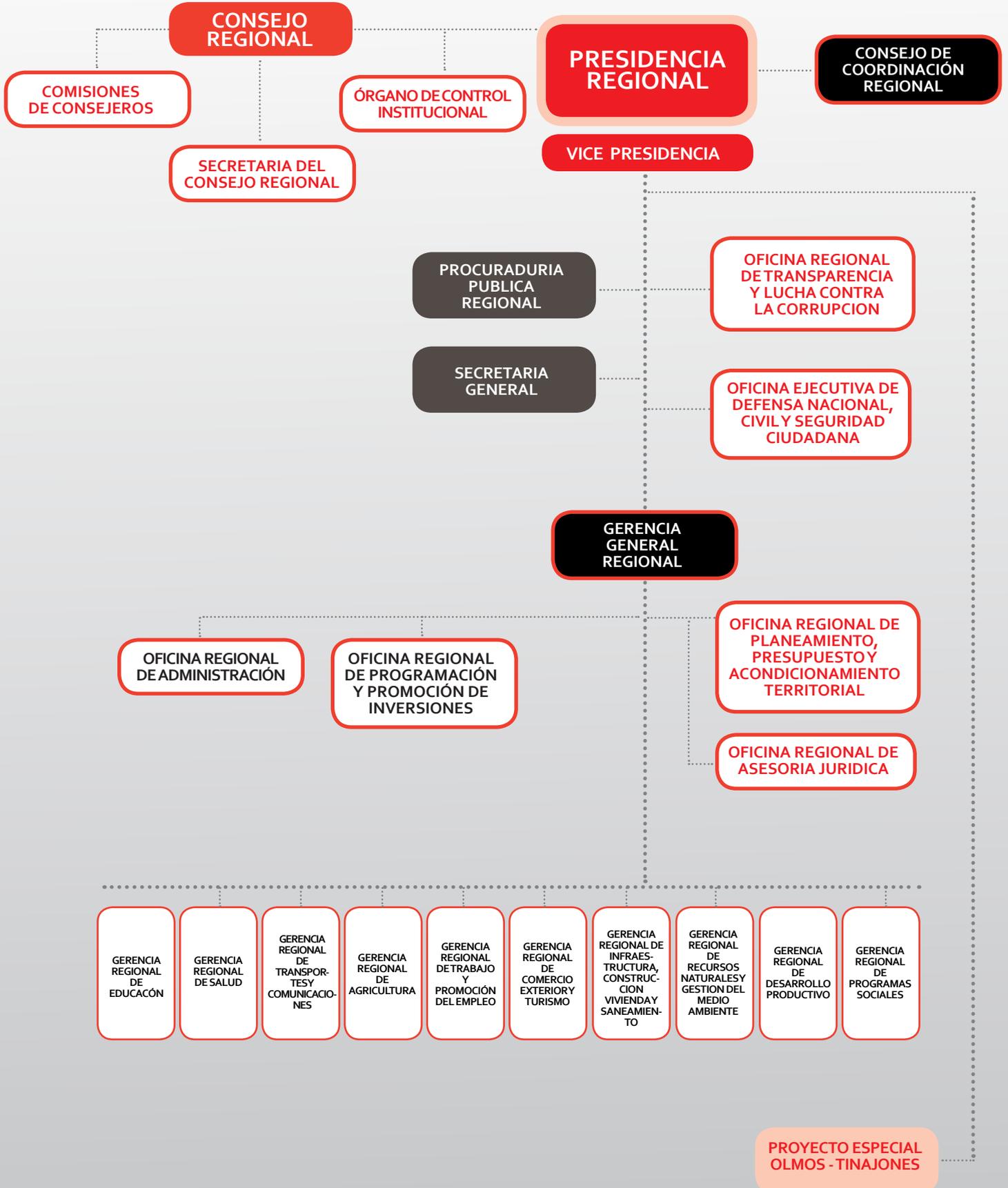
■ **La Gerencia de Desarrollo Productivo incorpora** como Direcciones de Línea al sector pesquero y a la minería, evidenciándose el carácter multisectorial de esta Dirección; no obstante, al sector MYPE e Industria se le considera como sub-dirección vinculándose prioritariamente a la temática pesquería. De igual manera sucede con la gestión ambiental (Sub-Dirección vinculada a la pesquería). Lamentablemente, esta Gerencia cuenta con reducidos recursos financieros y humanos lo que dificulta la gestión de actividades.

■ **La nueva Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones** asume las materias de caminos, tránsito y comunicaciones.

■ **La Gerencia Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial** se reubica como órgano de asesoramiento dependiente de la Gerencia General Regional, incluye a Presupuesto, Ordenamiento Territorial, Tecnologías de la Información, y Estudios de Pre inversión. A su vez Tecnologías de la Información incluye al área de Racionalización del Gobierno Regional. Es importante



ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE



(*) cuadro nº 2



revisar la estructura de esta gerencia, para potenciar algunas áreas clave (racionalización en la optimización de procesos y tecnologías de la información y, su evaluación de su funcionamiento como organizadora de los sistemas de información (estratégico) y las plataformas de desarrollo y soporte de programas (administrativo).

"La nueva Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones asume las materias de caminos, tránsito y comunicaciones"

■ **La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental**, como órgano de línea, agrupa a las Direcciones de Gestión y Normatividad, y la Dirección de Recursos Naturales y Áreas Protegidas. Esa gerencia es la encargada de articular con las Direcciones y Sub-Direcciones ambientales de las diversas gerencias de línea del Gobierno Regional (réplica del modelo nacional). La falta de recursos financieros y humanos, lo que dificulta la articulación.

■ **C. EL GOBIERNO REGIONAL DE PIURAY SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El Gobierno Regional de Piura se encuentra constituido sobre un organigrama institucional tradicional, es decir, acorde a lo dispuesto

por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR), que establece un carácter sectorial y funcional antes que territorial. No obstante, el Gobierno Regional de Piura ha demostrado poca conformidad con esta estructura y desde el año 2007 ha conformado "Comisiones de Restructuración Institucional"¹⁶, que aún se mantienen a pesar del cambio de gestión.

El último esquema organizacional es el que aparece en el **cuadro nº 3 (*)**

Del análisis del organigrama institucional del Gobierno Regional de Piura se puede desprender lo siguiente:

■ **Esta estructura, en términos organizacionales y de competencias**, es muy similar a la de los CTAR, lo que limita de manera importante el ejercicio de las funciones de gobierno, es decir, tiene una estructura tradicional que básicamente responde a la transferencia de funciones sectoriales y no a la potencialidad territorial del departamento.

■ **Existen Gerencias de Desarrollo Social y Desarrollo Económico** en la estructura del Gobierno Regional como instancias de coordinación y articulación de los órganos de línea sectorial. Dichas estructuras cuentan con unidades sub-gerenciales básicamente normativas y de supervisión; así como sub-gerencias temáticas de acuerdo a los intereses del Gobierno Regional. Además coordinan Direcciones Sectoriales, cuatro direcciones por cada gerencia, que son las que brindan la mayor parte de servicios hacia la ciudadanía: Salud, Educación, Agricultura, Producción, entre otros. Es importante analizar si las Gerencias se encuentran realizando acciones de monitoreo y seguimiento (indicadores) del trabajo realizado por sus Direcciones, y si su función de articulación se hace efectiva.

¹⁶ Mediante la Ordenanza Regional Nº 139-2007/GRP-CR, el Gobierno Regional de Piura formó una Comisión Especial para formular el Programa de Desarrollo Institucional, donde se debería definir, entre otras cosas la organización apropiada.

■ **Existe la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento de Territorio** como una entidad de línea del Gobierno Regional y no de asesoramiento transversal a las estructuras sectoriales y, en general, del Gobierno Regional. Esto no permite posicionar a esta área que tiene un papel estratégico para la toma de decisiones en la entidad regional, como los procesos de planificación, presupuesto y desarrollo institucional. Por tanto, su rol es más de asesoría en los procesos de formulación de políticas, planeamiento estratégico y operativo institucional sobre los aspectos técnicos en las materias de competencia regional.

■ **Respecto de esta Gerencia es importante mencionar** que existe una incongruencia en los documentos de gestión del Gobierno Regional mostrados en la página web, puesto que de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento de Territorio es un órgano de línea del Gobierno Regional, mientras que el Manual de Organización de Funciones de la sede central lo muestra como un órgano de asesoría dependiente de la Gerencia General. Se sugiere una revisión al respecto.

■ **Es importante mencionar la existencia del Centro Regional de Planeamiento Estratégico – CEPLAR** como órgano encargado del planeamiento estratégico regional y del Sistema de Planeamiento Regional, delimitándose claramente las funciones respecto de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento del Territorio.

■ **La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente** incorpora tres Sub-Gerencias (Normas y Supervisión, Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiental y Defensa Civil), así como una Dirección de línea del mismo nombre.

Al observarse esta estructura queda poco claro la delimitación de funciones de cada una de sus unidades y los recursos humanos destinados a ellas. Es importante analizar esta Gerencia a fin de evitar duplicidad de funciones y alcanzar una gestión de calidad para el medio ambiente.

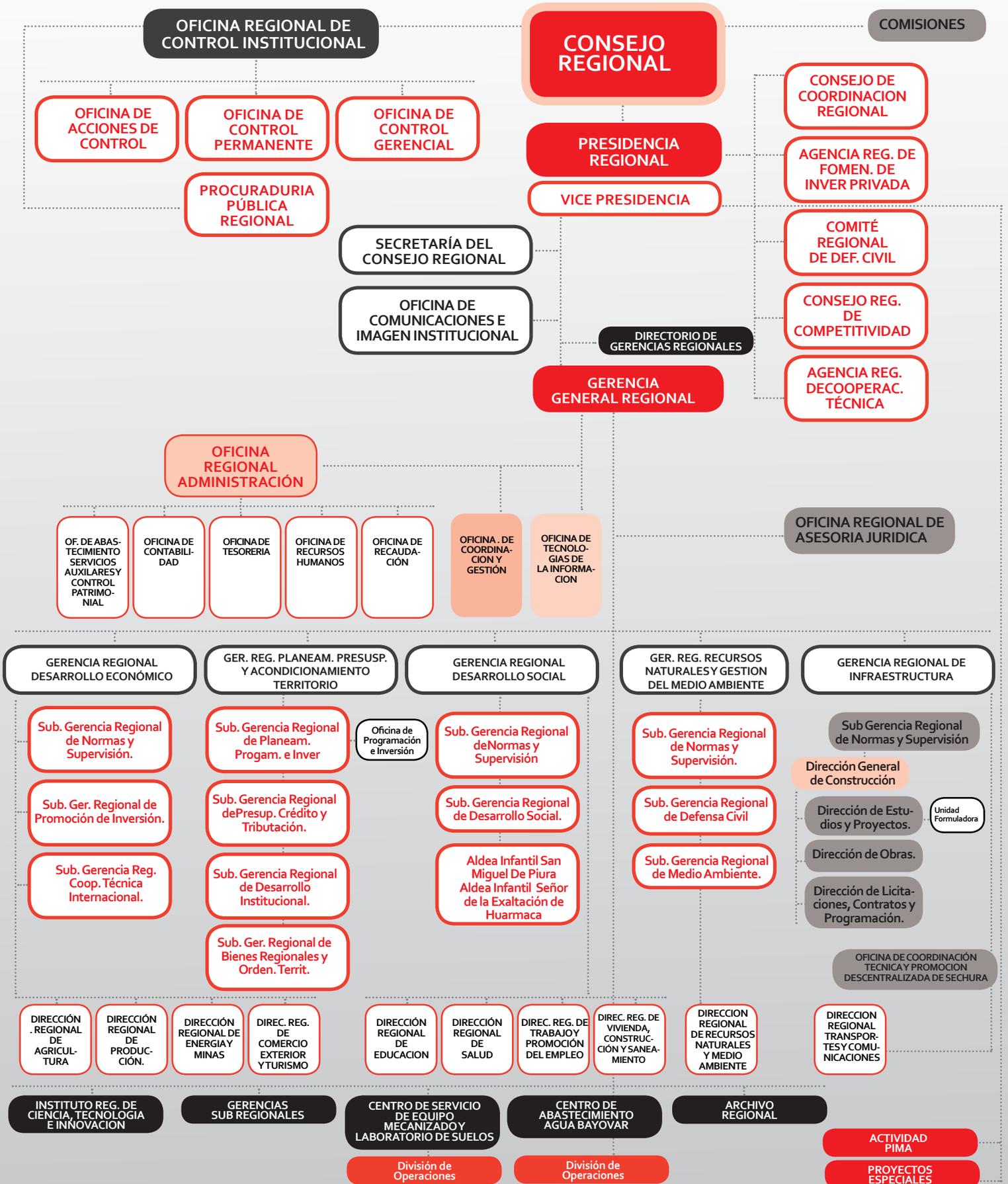
■ **En lo que corresponde a Defensa Civil**, esta área no se encontraría actualizada conforme al marco normativo de Gestión de Riesgos de Desastres y más que un órgano de línea sería un órgano de asesoría que organiza, coordina y supervisa el funcionamiento de este sistema en el gobierno regional. Requeriría estar por encima de los órganos de línea a fin de coordinar las actividades de prevención de las distintas unidades orgánicas del gobierno regional.

■ **La Gerencia de Infraestructura** incluye a la Dirección General de Construcción y a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, concentrándose la primera en la elaboración, implementación y supervisión de proyectos de infraestructura; y la segunda, sólo en temas de vías de transporte, permisos y licencias sobre transporte y comunicaciones. Se percibe que estas dos áreas funcionan funcionarían como compartimentos estancos, a pesar de temas en común como infraestructura en transporte (por ejemplo, caminos).

■ **La Sub Gerencia de Cooperación Internacional** y de Promoción de la Inversión se encuentra bajo la estructura de la Gerencia de Desarrollo Económico, concentrándose en esa temática.

■ **No obstante, estas Sub-Gerencias** podrían ser concebidas como entes transversales a lo económico y social. Asimismo, es importante revisar si las funciones no se superponen con las de CEPLAR.

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE PIURA





Se valora la existencia del directorio de Gerencias Regionales como ente de coordinación, aunque las reuniones no son frecuentes y su carácter es básicamente informativo y no de toma de decisiones.

■ ■ D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES

Al igual que el caso anterior, el Gobierno Regional de Tumbes se encuentra constituido sobre un organigrama dispuesto por la Ley Orgánica de Gobierno Regionales (LOGR), que se puede definir como sectorial y funcional antes que territorial.

El último esquema organizacional es el que aparece en el **cuadro n° 4 (*)**

De la revisión del organigrama institucional del Gobierno Regional de Tumbes se deduce lo siguiente:

■ ■ **Al igual que en el caso de Piura, la estructura organizacional** del Gobierno Regional de Tumbes es muy similar a la de los CTAR, que mantiene el enfoque sectorial y limita las decisiones del ejecutivo regional, es decir, tiene una estructura que responde a la transferencia de funciones sectoriales y no a la potencialidad del territorio.

■ ■ **Existen Gerencias de Desarrollo Social y de Desarrollo Económico** que funcionan como entes de coordinación y articulación de los órganos de línea sectorial. Estas Gerencias cuentan con Sub-Gerencias temáticas de acuerdo a las funciones transferidas al Gobierno Regional, por ejemplo, la promoción de inversiones o la de desarrollo social y humano. También se encargan de coordinar direcciones sectoriales, que son las que incluyen la mayor parte de servicios hacia la ciudadanía: salud, educación, agricultura, producción, entre otros. Es importante evaluar si las Gerencias realizan accio-

nes de monitoreo y seguimiento del trabajo de sus direcciones, y si realmente articulan acciones entre ellas.

■ ■ **Existe la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento** de Territorio como una entidad de asesoramiento transversal a las estructuras sectoriales y en general del Gobierno Regional. Así, se posiciona un área que contiene procesos estratégicos para la toma de decisiones en el entidad regional como los procesos de planificación, presupuesto y desarrollo institucional.

■ ■ **La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente** incorpora dos Sub-Gerencias: la Sub-Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente y la Sub-Gerencia de Seguridad y Defensa Nacional. Al existir la Gerencia y la Sub-Gerencia del mismo nombre no queda clara la delimitación de funciones de cada una de ellas, así como las funciones de sus recursos humanos.

■ ■ **Por otro lado, es importante analizar el rol de la Sub-Gerencia de Seguridad y Defensa Nacional** dentro de las competencias del Gobierno Regional en la gestión del medio ambiente. Esta área no se encontraría actualizada conforme al marco normativo de Gestión de Riesgos de Desastres y más que un órgano de línea correspondería a un órgano de asesoría que organiza, coordina y supervisa el funcionamiento de este sistema funcional en el gobierno regional. Requeriría estar por encima de los órganos de línea a fin de coordinar las actividades de prevención de las distintas unidades orgánicas del gobierno regional.

■ ■ **De otro lado, se observa que esta Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente** no tiene claros mecanismos de articulación con las unidades de



medio ambiente de los niveles sectoriales, por ejemplo, con agricultura, salud, producción, entre otros; por lo que es importante analizar y evaluar su rol a fin de evitar duplicidad de funciones.

La Gerencia de Infraestructura incluye a las Sub-Gerencias de Estudios, Obras y Liquidación de Obras; así como, a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones. Las primeras se concentran en la elaboración, implementación y supervisión de proyectos de infraestructura; y la segunda, sólo a temas de vías de transporte, permisos y licencias sobre transporte y comunicaciones. Se percibe que estas dos áreas funcionarían desarticuladamente, a pesar de temas en común como infraestructura en transporte (por ejemplo, caminos).

■ **Es importante relevar la posición de la Oficina de Cooperación Internacional**, como dependiente de la Presidencia Regional, lo que le otorga una posición estratégica y transversal a los sectores del Gobierno Regional.

En conclusión, las estructuras organizacionales de los cuatro gobiernos regionales analizados presentan las siguientes características. **Ver cuadro n° 5 (*)**

3.1.2 Rol de las autoridades regionales y estabilidad de los dirigentes

El rol de las autoridades es claramente activo en los cuatro gobiernos regionales analizados. En el caso de La Libertad, Lambayeque y Piura se observa que son autoridades involucradas e informadas respecto de la

gestión y administración de su institución.

Existe una división de funciones a nivel de Presidencia y Vicepresidencia Regional para el seguimiento de las prioridades regionales dentro de la entidad, lo que permite un mayor conocimiento y entendimiento de la problemática institucional, así como la priorización de acciones. Para el caso de La Libertad, es la Vicepresidencia quien asume la supervisión, seguimiento y coordinación de las funciones de desarrollo social e igualdad de oportunidades, de la promoción de la microempresa, descentralización y modernización de la gestión regional.¹⁷ En el caso del Gobierno Regional de Piura la división de funciones existe pero no es formal.

En cuanto a las autoridades del Gobierno Regional de Tumbes, la Presidencia y Vicepresidencia, se observa que son autoridades con cierto grado de involucramiento respecto de la gestión y administración de su institución. Tienen un buen manejo político al interior de la institución y con el Gobierno Nacional y otros Gobiernos Regionales. Sin embargo, lo político puede llegar a tener más prioridad a lo técnico a la hora de tomar decisiones. Esta es una constante que también ocurre en los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque y Piura.

3.1.3 Necesario balance en la estructura organizacional

Es importante mencionar que en todos los casos el rol desempeñado por el Presidente y el Vicepresidente es reconocido por los funcionarios y funcionarias regionales, quienes se identifican con la gestión de sus autoridades. En general los gobiernos regionales analizados presentan Gerencias y Direccio-

¹⁷ Mediante el Decreto Regional N° 006-2011-GRLL-PE se dictan disposiciones normativas sobre la delegación de funciones en la Vicepresidencia Regional del Gobierno Regional de La Libertad.



CRITERIOS	GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE	GOBIERNO REGIONAL DE PIURA	GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES
Estructura orgánica de acuerdo a la LOGR			X	X
Implementación de Procesos de Reforma Institucional	X	X	Existencia de Comisión de Reforma	X
Gerencia General concentra la toma de decisiones y el monitoreo de acciones de acuerdo a la estructura organizacional	X	X	X	X
Reuniones de Comité de Gerencias.	Regular periodicidad e informativas	Poca frecuencia y de carácter informativo	Poca frecuencia y de carácter informativo	No se implementan
Fuerte liderazgo de la Presidencia Regional (Ejecutivo Regional)	Fuerte Liderazgo	En alguna medida	Liderazgo reconocido	En alguna medida
Articulación entre las diversas Gerencias/Direcciones del Gobierno Regional	Escasa articulación entre las gerencias de línea. Este rol es asumido por el CERPLAN, Cooperación Internacional (temática económica) y la Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social (temática social).	Falta de articulación entre las gerencias regionales. Otras instancias se encargan del proceso de articulación como la Oficina de Programación y Promoción de Inversiones (temática económica) y la Gerencia de Desarrollo Social (temática social) . 18	Es importante evaluar el rol de articulación y coordinación de las Gerencias de Desarrollo Económico y Social, dado que no se aprecia este papel, tanto a nivel de sectorial como entre los campos sociales y económicos.	Escaso rol de coordinación y articulación de las Gerencias de Desarrollo Económico y Social, dentro de sus sectores y entre sus sectores. Se percibe que estas gerencias en muchos casos toman decisiones concernientes a las direcciones
Coexistencia de Sub-Gerencias, Direcciones, Secciones, Áreas, Departamentos (estructuras segmentadas) que en muchos casos duplican funciones	no	no	sí	sí
Documentos de Gestión	ROF del Gobierno Regional establece que las nuevas Gerencias Regionales Sectoriales rigen su organización y funcionamiento según lo dispuesto en su respectivo documento de gestión. No obstante, la estructura organizacional vigente no refleja el sentido de una única organización con roles y responsabilidades claramente delimitadas.	El ROF establece la nueva estructura organizacional del Gobierno Regional, no obstante, es importante dar una revisión a los demás documentos de gestión (MOF, CAP y MAPRO) a fin de dar congruencia en el funcionamiento y operatividad a esta nueva estructura.	Documentos básicos de gestión (MOF, ROF, CAP y MAPRO) se encuentran desactualizados o presentan fallas importantes al no estar ajustados al marco normativo vigente o por contener incongruencias . 19	Documentos de gestión desactualizados y no acordes al marco normativo vigente y la operatividad del gobierno regional . 20

nes que no se encuentran en el mismo nivel y que por diversas razones (recursos humanos, presupuesto, número de funciones en implementación) operan con dificultad en el territorio, siendo en muchos casos prioritarios para el desarrollo económico y social.

■ A. ESTRUCTURAS GERENCIALES: CASO LA LIBERTAD Y LAMBAYEQUE

Las Gerencias Regionales constituyen el equipo directivo de los Gobiernos Regionales de La Libertad y Lambayeque. Dichos

nas) de apoyo en la gestión administrativa y jurídica. No obstante, la composición de cada gerencia es muy variada, así por ejemplo:

■ **Gerencias Regionales de Educación y Salud:** son las de mayor tamaño por el volumen de servicios y personal asignados. Incluyen, en el caso de educación, a las UGEL (unidades ejecutoras), los centros educativos y docentes de cada departamento. En el caso de salud, se incluye a las redes, microrredes, establecimientos y personal de salud también de cada departamento.

“Existen Gerencias de Desarrollo Social y de Desarrollo Económico que funcionan como entes de coordinación y articulación de los órganos de línea sectorial”

niveles son responsables de la conducción de las políticas regionales de desarrollo y provisión de bienes y servicios públicos con un enfoque multisectorial.

En la práctica, la estructura gerencial está generando un conjunto de desequilibrios en la estructura de organización regional:

■ **Las diferencias de tamaño y regímenes entre Gerencias Regionales** incrementan los desequilibrios. En general, las Gerencias de estos gobiernos regionales tienen en sus estructuras órganos encargados de la temática del sector y órganos (unidades y perso-

■ **Gerencias Regionales de Agricultura y de Transportes y Comunicaciones:** son de tamaño intermedio, a cargo, en el primer caso, de las agencias agrarias, de las administraciones de riego y del equipo mecánico para apoyo a la producción; y en el segundo caso, del mantenimiento de las redes viales nacionales y departamentales.

■ **Gerencias Regionales de Energía y Minas** (Gobierno Regional de La Libertad), de Comercio Exterior y Turismo, de Producción (La Libertad) / Desarrollo Productivo (Lambayeque), de Trabajo y Promoción Social, Desarrollo Social (Lambayeque) y de In-

18 No existiría inconveniente en que otras instancias distintas a la Gerencia General ejerzan acciones de coordinación y articulación en tanto su rol esté claramente establecido en el diseño organizacional y se vea reflejado en sus documentos de gestión. La limitante se señala en tanto sus acciones se dan de manera espontánea como reacción a la necesidad de resolver la problemática existente y la clara necesidad de articular que existe al interior.

19 Es importante notar que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) no se encuentran alineados, es decir, presentan incongruencias, por ejemplo, en el ROF se especifica que la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento del Territorio es un órgano de línea, mas en el MOF señala que está Gerencia es un órgano de asesoramiento dependiente de la Gerencia General. Es importante una revisión de ambos documentos de gestión.

20 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. Son pocas las personas que cuentan con un ejemplar de estos documentos y menos los que los consultan.



“Es importante relevar la posición de la Oficina de Cooperación Internacional, como dependiente de la Presidencia Regional”

fraestructura, Vivienda, Construcción y Saneamiento: son las más pequeñas, algunas de ellas muy débiles en términos de asignación de recursos humanos, presupuesto y ejercicio de competencias efectivas.

■ B. COEXISTENCIA DE GERENCIAS Y DIRECCIONES: CASOS PIURA Y TUMBES

Las Gerencias y las Direcciones Regionales forman el equipo directivo de los Gobiernos Regionales de Piura y Tumbes. Ambos niveles son responsables de la conducción de las políticas regionales de desarrollo y provisión de bienes y servicios públicos en su campo de responsabilidad; las gerencias, con un enfoque multisectorial implícito en el diseño de la ley; las direcciones, con un enfoque más especializado. Un esquema preestablecido de Gerencias y de Direcciones Regionales adscritas no necesariamente es un modelo que se adapte a las características del ámbito departamental y de las prioridades de cada gobierno regional.

En la práctica, la estructura gerencial está generando un conjunto de desequilibrios en la estructura de organización regional:

■ Las Gerencias regionales son aparentemente equivalentes pero de naturaleza diferente.

En los Gobiernos Regionales de Piura y Tumbes se puede realizar la siguiente distinción:

■ Gerencias Regionales de Articulación y

Coordinación de áreas temáticas similares: integradas por las Gerencias Regionales de Desarrollo Económico y Social, las cuales tienen estructuras particulares a nivel de organización y de sub-gerencias como de direcciones. Es importante evaluar, por ejemplo, por qué la función de trabajo y promoción del empleo es sólo considerada a nivel de desarrollo social.

■ **Gerencias Regionales de Asesoría o Estratégicas:** como la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, que tiene funciones que son transversales para todo el Gobierno Regional y que por su ubicación no permite la comunicación flexible con las áreas y los niveles de autoridad, por ejemplo para las solicitudes de información.

■ **Gerencias Temáticas y Operativas:** en este caso se encuentran las Gerencias de Recursos Naturales e Infraestructura, que tienen un carácter de implementación de las políticas sectoriales.

En este sentido, coexisten Gerencias al mismo nivel cuyas orientaciones y mandatos son distintos, generando cierto desnivel en la organización.

La adscripción de Direcciones Regionales a determinadas Gerencias genera desbalances entre ellas. Los principales se encuentran en las Gerencias articuladoras, sobre todo en la Gerencia de Desarrollo Social, que involucra a las Direcciones de Salud y Educación, que a su vez son parte de una estructura organizativa bas-



tante grande. No se quiere decir que se debe optar por crear Gerencias propias de Salud y Educación, sino que se debe buscar un equilibrio en la organización y establecer canales adecuados de coordinación y articulación a fin de que el Gerente pueda efectivamente liderar estos órganos que siguen operando bajo lógicas sectoriales, con procedimientos y formas de actuación con fuerte injerencia de las entidades del nivel nacional.

■ **Las diferencias de tamaño y regímenes entre Gerencias Regionales** incrementan los desequilibrios. En general, las Gerencias de estos gobiernos regionales tienen en sus estructuras órganos encargados de la temática del sector y órganos (unidades y personas) de apoyo en la gestión administrativa y jurídica. No obstante, la composición de cada gerencia es muy variada así por ejemplo:

■ **Direcciones Regionales de Educación y Salud:** las de mayor tamaño por el volumen de servicios y personal asignados. Incluyen, en el caso de Educación, a las UGEL (unidades ejecutoras), los centros educativos y docentes en cada departamento; y en el caso de Salud, a las redes, microrredes, establecimientos y personal de salud también en cada departamento.

■ **Direcciones Regionales de Agricultura y de Transportes y Comunicaciones:** de tamaño intermedio, a cargo, en el primer caso, de las agencias agrarias, de las administraciones de riego y del equipo mecánico para apoyo a la producción, y en el segundo caso, del mantenimiento de las redes viales nacionales y departamentales.

■ **Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, Producción, Energía y Minas, de Trabajo y Promoción Social, y de Infraestructura, Construcción, Vivienda y Saneamiento:** las más pequeñas, algunas de ellas muy débiles en términos de asignación de recursos humanos, pre-

supuesto y competencias efectivas.

En el caso de las Gerencias y Direcciones Regionales las diferencias pueden ser muy notables, en general para todos los Gobiernos Regionales, sobre todo en las asignaciones de personal, tanto en la cantidad como en la calidad. Por ejemplo, existen Gerencias Regionales y Direcciones Regionales que han debido conformarse con personal nombrado no especializado proveniente de los CTAR y con el poco personal que han podido contratar los Gobiernos Regionales. Estas Gerencias tienen grandes dificultades para ejercer autoridad y dirigir y supervisar sus funciones y competencias efectivamente, debido principalmente al liderazgo ejercido por las autoridades regionales.

■ **Diferencias como éstas sólo incrementan los desequilibrios entre Gerencias y Direcciones regionales.**

En general estas unidades son gerenciadas / dirigidas por personal de confianza de la Presidencia Regional, ya que son responsables del planteamiento, implementación y supervisión de las políticas en las materias bajo su competencia. Sin embargo, como estos dependen del Gerente General sería recomendable que quien los gerencia sea quien seleccione el personal a su cargo.

Esto no impide que la elección del candidato sea discutida y validada por la Presidencia, pero la decisión final debería recaer en la Gerencia General. En este escenario, la decisión de crear Gerencias adicionales como respuesta a colocar un determinado tema dentro de las prioridades regionales sólo agrega complejidad a la organización y dificulta las coordinaciones. Lo que es peor, no agrega valor, puesto que no se ve reflejado en la efectividad de sus intervenciones. Además, se conservan órganos de dirección y sub-dirección, que en algunos casos man-



“Las Gerencias y las Direcciones Regionales forman el equipo directivo de los Gobiernos Regionales de Piura y Tumbes”

tienen la estructura funcional anterior.

De otro lado, las Gerencias y Direcciones Regionales cuentan con una estructura y reglas particulares dentro y fuera de sus organizaciones. Así, coexisten Gerencias o Direcciones que pertenecen al pliego regional y otras que son unidades ejecutoras. Las Gerencias correspondientes al pliego incluyen en sus estructuras unidades ejecutoras que dificultan su monitoreo (salud y educación)²¹. Por otro lado, carecen de documentos de gestión actualizados y con una visión de conjunto del gobierno regional y no se ha encontrado reglas escritas de cómo proceder y producir los servicios.

En su mayoría, las Gerencias se abocan a resolver temas administrativos y pierden su rol como formuladores de políticas, puesto que la creación de nuevas estructuras gerenciales responde básicamente a la transferencia de funciones. Esto se agrava en el caso de aquellas que son unidades ejecuto-

ras, ya que el Gerente pasa más del 80% de su tiempo lidiando con actividades de carácter administrativo (firma de cheques, autorización de pago de viáticos, entre otros) que lo distraen de su rol principal de dirigir la política en su ámbito de competencia.

De otro lado, la gestión regional se encuentra concentrada en la capital del departamento, a pesar de en algunos casos se cuenta con órganos desconcentrados. Esto se debe principalmente a la carencia de recursos financieros y humanos y porque su organización no contempla la atención de los principales servicios que demandan los respectivos territorios.

3.1.4 Una sola Gerencia General Regional para una estructura tan grande y compleja

Los cuatro gobiernos regionales analizados tienen el desafío de dirigir y coordinar una estructura directiva tan grande y compleja, que se encarga a un único responsable administrativo: la Gerencia General Regional. Tal modelo pareciera replicar la organización a nivel municipal, a pesar de las diferencias de tamaño organizacional entre la instancia regional y municipal.

Tal vez sería mejor basarse en el caso nacional, donde el Presidente del Consejo de Ministros coordina al equipo ministerial pero no exonera a cada ministro de su responsabilidad de rendición de cuentas directa ante el Presidente de la República, la máxima autoridad del Poder Ejecutivo; o bien pensar en crear, a nivel de la Gerencia General, un puesto similar al que se le encarga un grupo de temas (equivalente a los Viceministros en los Ministerios)

²¹ La realidad muestra que cuando una unidad orgánica se convierte en UE presupuestal, aunque se obtengan algunas eficiencias en la ejecución del gasto, ésta se autonomiza en demasía del nivel superior del cual depende. En el Estado peruano, las unidades que administran recursos terminan teniendo un poder de decisión discrecional mayor al que deberían tener.

3.1.5 Necesidad de precisiones en las estructuras operativas

Por debajo del nivel gerencial, se despliega la estructura operativa responsable de la ejecución de las políticas y de la prestación de los servicios a cargo del Gobierno Regional. A este nivel, los Gobiernos Regionales muestran una organización formada por varias estructuras paralelas sin vasos comunicantes entre sí, con líneas de dependencia hacia distintas instancias, que hacen muy opacos los flujos de circulación de las decisiones y los mecanismos para supervisar y asegurar la obtención de resultados.

"La adscripción de Direcciones Regionales a determinadas Gerencias genera desbalances entre ellas"

■ **Por el lado sectorial, las Sub-Gerencias Regionales (en el caso de La Libertad y Lambayeque)** y las Direcciones y Sub-Direcciones Regionales (caso Piura y Tumbes) mantienen su estructura sectorial de origen, así como su organización interna, su régimen de personal y su identidad institucional original. Estas Sub-Gerencias, Direcciones y Sub-Direcciones deben gestionar las políticas sectoriales correspondientes en el ámbito regional y, además, administrar los servicios pú-

blicos, particularmente en los casos de educación, salud y en cierta medida, agricultura, de los cuales depende una vasta red de servicios en todo el departamento. Para ello, cuenta con sus propias unidades o áreas funcionales de planificación y presupuesto, de administración e, incluso, de asesoría jurídica y control interno en el caso de las más grandes. Muchas de estas últimas son a su vez Unidades Ejecutoras Presupuestales.

■ **En general, siguen operando en el marco de los mismos instrumentos normativos** anteriores a la descentralización (ROF, MOF, CAP) y continúan aplicando los sistemas y procedimientos de sus sectores de origen (manuales de procedimientos). Su personal más antiguo es nombrado, está habituado a actuar siguiendo directivas sectoriales muy precisas y no está suficientemente formado para tomar decisiones en el nuevo entorno que significa la descentralización. Además, en general, sigue aferrado a su matriz sectorial.

■ **Todo ello desemboca en que las Gerencias Regionales** tengan una alta carga de trabajo administrativo, que perjudica a los gerentes regionales y a sus equipos más calificados, impidiéndoles dedicar mayor atención a la gestión estratégica de las políticas a su cargo.

■ **En lo que se refiere a la gestión de la pre-inversión regional**, se encuentran aspectos relacionados con la organización que perjudican ese proceso. Por un lado, de acuerdo a las normas del sistema, existe una sola Oficina de Programación de Inversiones (OPI) que, por lo tanto, debería conocer los temas y materias de competencia de los gobiernos regionales.²² Esto hace que la evaluación de proyectos en materias donde no hay demasiada experiencia (es decir los que no son de infraestructura como desarrollo económico – productivo, social o me-

²² En el nivel nacional cada sector tiene su propia OPI especializada.



"En el caso de las Gerencias y Direcciones Regionales las diferencias pueden ser muy notables, en general para todos los Gobiernos Regionales"

dio ambiente) generen dudas al momento de tomar decisiones o haya que contratar una evaluación especializada.

En ambos casos, esto implicará mayores plazos de evaluación. Por otro lado, debido a las limitaciones que impone el sistema y a la gran diversidad de campos de acción de los gobiernos regionales, se tienen Unidades Formuladoras (UF), generalmente en la Gerencias de Infraestructura y en los Proyectos Especiales. Como sucede con las OPI, la experiencia previa está sesgada a los proyectos de infraestructura o, en el mejor de los casos, a proyectos de apoyo a las actividades productivas rurales. Esto implica que proyectos de otros campos de acción (promoción de las actividades económicas urbanas, desarrollo social, medio ambiente) tengan mayores dificultades en su formulación y, por lo tanto, para lograr su viabilidad.

temáticas (al interior de un sector). Ello se puede apreciar en aquellas gerencias que incorporan unidades ejecutoras, ya que los temas transversales son trabajados de manera particular. Asimismo, la influencia política rige muchas de las acciones implementadas por las Gerencias, y los temas que no son discutidos al nivel de Comité de Gerentes son olvidados o abandonados.

Es importante mencionar que no se perciben espacios formales de coordinación, percibiéndose levemente espacios informales de este tipo agrupados por temática. No obstante, las decisiones terminan siendo no concertadas lo cual ocasiona inconvenientes en la formulación de políticas.

Para lograr los resultados esperados como Gobierno Regional es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación internos horizontales y verticales entre los distintos niveles de la organización regional, puesto que sin un sistema de coordinación eficaz se hace difícil la comunicación de las decisiones, el flujo de información y las acciones de supervisión y evaluación de resultados entre las distintas instancias. Se considera que existe la necesidad de contar con entidades articuladoras, independientes de la Gerencia General, a fin de facilitar la articulación y coordinación intra e inter sectorial y territorial.

3.1.6 Mecanismos de coordinación y articulación continuos son escasos

Para los gobiernos regionales, la estructura organizacional genera problemas en la articulación y coordinación de acciones. Las gerencias, por ejemplo, son percibidas como compartimentos estancos entre áreas temáticas (sociales y de desarrollo económico) y dentro de las



3.1.7 Una asignación confusa de materias de competencia

La transferencia de funciones debió provocar que los Gobiernos Regionales busquen la mejor combinación de instancias especializadas (sectoriales) y su mayor o menor integración en entidades que aseguraran una mirada más integrada y multidimensional de las políticas, de acuerdo a las particularidades y prioridades de cada departamento. Por ejemplo, sería conveniente separar algunas Sub-Gerencias o Direcciones adscritas a algunas Gerencias Regionales de línea para reforzar un eje de acción que considere las particularidades del departamento.

En el caso del Gobierno Regional de La Libertad se observa algunas imprecisiones generadas por crear Gerencias Regionales sobre la base de las antiguas Direcciones, sin haberlas descompuesto en materia de competencias para, eventualmente, poder reasignarlas en la organización. Estas son algunas de esas imprecisiones:

- **Las competencias regionales en materia de energía no están relacionadas sólo con el ámbito de la Gerencia de Energía, Minas e Hidrocarburos;** también abarcan funciones relacionadas con la infraestructura de la electrificación rural, por lo tanto, en este punto, tienen que ver también con el ámbito de las Gerencias de Infraestructura.

- **Existe dualidad de competencias regionales en materias de trabajo y promoción social,** ya que tienen que ver principalmente con un enfoque asistencial en esos campos de acción pública, pero también con la promoción del empleo. En ese caso, estas competencias estarían relacionadas con la temática económica y la social.

- **La Gerencia Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento** comparte con la Gerencia de Infraestructura la materia de construcción.

De otro lado, la reforma institucional del Gobierno Regional de Lambayeque deja consigo algunas interrogantes:

- **Las competencias regionales en materia de energía y minas** han sido absorbidas por la Gerencia de Desarrollo Productivo. Si la idea es promover el tema productivo, el cuestionamiento es porque la Gerencia de Agricultura tiene nombre propio y no la de energía y minería. Asimismo, Energía podría vincularse también con Infraestructura y Transporte por la temática electrificación rural. Si lo que se quiere es concentrar los aspectos productivos en una sola Gerencia se podría organizar al interior sobre la base de los procesos (regulación, promoción, fiscalización) en lugar de materias sectoriales. Con ello se podrían aprovechar los recursos humanos existentes a la vez que se plantea una intervención más articulada que va más allá del enfoque sectorial.

- **Al igual que en el caso de La Libertad, se observa dualidad** de competencias regionales en materias de trabajo y promoción social, dado que estos dos campos estarían relacionados con la temática económica y la social.

Para el caso de los Gobiernos Regionales de Piura y Tumbes, la conformación de Direcciones Sectoriales sobre la base de estructuras antiguas trajo consigo lo siguiente :

- **Las competencias regionales en materia de transportes y comunicaciones** no tienen que ver solamente con la infraestructura vial y por lo tanto, no sólo con la Gerencia Regional de Infraestructura, abarcan también competencias en la regulación de

las actividades de transporte y, tendrían que ver también con la Gerencia de Desarrollo Económico.

■ **Las competencias regionales en materia de energía** no están relacionadas sólo con el ámbito de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, también abarcan funciones relacionadas con la infraestructura de electrificación rural, que tendrían que ver con el ámbito de las Gerencias de Infraestructura.

■ **Aún cuando la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento** ha sido adscrita sin partición a las Gerencias de Desarrollo Social, la materia de construcción ha sido atribuida legalmente a las Gerencias de Infraestructura, a pesar de no ser evidentes las competencias regionales en este tema.

■ **La diferencia entre las funciones ejercidas por Centro de Planeamiento Regional y la Gerencia de Planeamiento**, así como la definición de sus respectivos roles (Piura).

Además, cabe preguntarse también cómo se incorporan a los gobiernos regionales las materias de competencia y las funciones específicas que no estaban a cargo de una antigua Dirección Regional.

Estos son los casos de las materias de competencia regional a cargo del MIMP (ex-MIMDES), MIDIS, de la PCM (demarcación territorial) y del Ministerio del Ambiente, creados con posterioridad al inicio de la descentralización (ordenamiento territorial) o de organismos nacionales especializados (defensa civil, gestión de terrenos del Estado, saneamiento de la propiedad rural). Estas competencias se están incorporando a las Gerencias o Sub-Gerencias regionales correspondientes, con todos los desbalan-

ces que eso supone frente a materias que estaban a cargo de las antiguas Direcciones Regionales, como las capacidades institucionales y la falta de recursos suficientes.

3.1.8 Las temáticas sociales y económicas

■ A. TEMÁTICA SOCIAL

Es interesante analizar qué está pasando en las instancias que velan por el desarrollo social, principalmente en salud y educación, en los cuatro gobiernos en análisis.

■ Organización de los sectores educación y salud

En educación, las UGEL son responsables de la administración del sector, con lo que la Gerencia / Dirección, debía verse descargada de parte de su labor administrativa, incrementando sus posibilidades de enfocar mayor atención a la formulación, gestión y evaluación de la política educativa regional. Sin embargo, no se ha dado ningún cambio en la estructura de organización de la Dirección que conserva todos sus órganos de apoyo, asesoramiento y control tal cual su antigua estructura de Dirección Regional.

Tomando el caso del Gobierno Regional de La Libertad, por ejemplo, la Gerencia Regional de Educación hacía las veces de UGEL para las provincias de Trujillo y Virú. Sin embargo, el Gobierno Regional creó nuevas UGEL responsables de la administración del sector en cada una de ambas provincias. Con esta decisión, la Gerencia debió verse descargada de parte de su labor administrativa, sin embargo, mantuvo su antigua estructura de dirección regional.

“La Gerencia Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento comparte con la Gerencia de Infraestructura la materia de construcción”

En el caso de salud, la operatividad es semejante al sector Educación puesto que tanto la Gerencia / Dirección como los hospitales y las redes cuentan con un aparato administrativo propio, lo que deja poco espacio para la formulación de políticas regionales.

El Gobierno Regional de La Libertad creó, mediante una ordenanza, un Sistema Regional Coordinado y Descentralizado de Salud que en la práctica lo que hace es articular el Consejo Regional de Salud y los Consejos Provinciales y Distritales de Salud.²³ En este marco, se ha suscrito principalmente con las municipalidades provinciales, Pactos Territoriales en Salud para el mejoramiento de la infraestructura de servicios en el departamento.

■ B. TEMÁTICA ECONÓMICA

Entre las Gerencias / Direcciones relacionadas a la temática económica se encuentran: Agricultura, Producción o Desarrollo Productivo, Comercio Exterior y Turismo y Energía y Minas, entre las principales.

En La Libertad se observa que la coordinación entre estas Gerencias Regionales se realiza mediante la intermediación de la Gerencia Regional de Cooperación y Promoción de la Inversión Privada y el CERPLAN. Asimismo, existe una fuerte vinculación con la Gerencia de Planificación. Este esfuerzo ha hecho que se esté pensando en elaborar un Plan de Competitividad, a través del

Consejo Regional de la Competitividad. El objetivo de esta iniciativa es operativizar instrumentos de desarrollo económico, como por ejemplo el PROCOMPITE, entre otros fondos concursables.

En el caso de Lambayeque, se observa que la coordinación entre estas Gerencias Regionales se realiza de mediante la intermediación de la Oficina de Programación y Promoción de la Inversión Privada y la Oficina Regional de Planificación. Este esfuerzo surge por la necesidad de llenar un vacío ante la sobrecarga de la Gerencia General Regional que se ve imposibilitada de articular todos los temas por la complejidad del aparato regional, lo que propicia que se elaboren acciones y actividades conjuntas de manera informal.

En el Gobierno Regional de Piura se observa cierto grado de coordinación entre estas Direcciones Regionales, promovida por la Gerencia de Desarrollo Económico, que se hace tangible por ejemplo, en la aprobación para la implementación de algunos instrumentos de desarrollo económico como el PROCOMPITE. No obstante, el enfoque es principalmente agrario, lo que genera incomodidad en torno de las otras direcciones. Se recomienda un enfoque de articulación más integral.

Para el Gobierno Regional de Tumbes se aprecia un cierto grado de coordinación entre estas Direcciones Regionales, promovida por la Gerencia de Desarrollo Econó-

²³ Ordenanza Regional 009-2003-CR/LL de agosto del 2003.



“Las competencias regionales en materia de energía y minas han sido absorbidas por la Gerencia de Desarrollo Productivo”

mico. No obstante, ésta no llega a ser efectiva a pesar del esfuerzo de las direcciones regionales.

Es importante considerar que estas gerencias o direcciones cuentan con recursos limitados, tanto financieros como de recursos humanos, así como de infraestructura y materiales (camionetas para supervisión y promoción). Su vinculación con los gobiernos locales es limitada, por lo que es importante reforzarlas para la promoción del desarrollo económico.

3.1.9 Instancias consultivas temáticas

Vale la pena detallar este aspecto debido al número de instancias de este tipo que mantienen los gobiernos regionales analizados y la relación que puede tener este tema con las limitaciones que tienen los Consejos de Coordinación Regional (CCR).

Para el caso del Gobierno Regional de La Libertad, la ordenanza 023 “incorpora a la estructura orgánica” del Gobierno Regio-

nal al Consejo Participativo Regional de Educación, al Consejo de Coordinación Regional de la Juventud y al Consejo Regional del Patrimonio e Identidad Cultural, con lo que suma trece de estos órganos consultivos y de coordinación bajo la denominación genérica de “Consejos Regionales Sectoriales”:

Materia	Año de creación
Salud	2003
Adulto mayor	2004
Economía regional	2004
Energía y Minas	2004
Gestión ambiental	2004
Micro y pequeña empresa	2004
Trabajo y promoción del empleo	2004
Turismo	2004
Educación	2006
Juventud	2006
Mujer	2007
Transporte	2007
Patrimonio e identidad cultural	2008

Fuente: Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado – Proyecto USAID/Perú.

ProDescentralización. Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos realizados por el consultor Raúl Molina.

Asimismo, el Gobierno Regional de Piura incorpora a su estructura orgánica a diversos consejos de naturaleza consultiva y de coordinación bajo la denominación genérica de “Consejos Regionales”, por ejemplo, el Consejo Regional de Competitividad, el Consejo Regional de Educación, el Consejo Regional de Defensa Civil, entre otros. Del mismo modo, Tumbes presenta este tipo de órganos consultivos, como el Consejo Regional de Competitividad, el Consejo Regional de Salud, el Consejo Regional de Defensa Civil, el Consejo



de Juventudes y Mujer, entre otros.

En general, habría que verificar cuántas de estas instancias consultivas y de coordinación están realmente activas y cuánto de sus aportes influyen en las políticas del Gobierno Regional. Pareciera, como sucede también en otros Gobiernos Regionales, que al ser este tipo de instancias de alcance temático, por lo que sus grupos de interés son claramente identificables, le resultan a los gobiernos regionales más eficaces que los CCR para relacionarse con los actores del territorio, no obstante no estar previstos en la LOGR.

Es importante recalcar que estos espacios consultivos y de coordinación podrían normarse de manera general en el ROF sin entrar a detallar cuáles son. También debieran activarse, fusionarse o suprimirse según prioridades regionales o necesidades específicas que surjan. Con ello se daría mayor flexibilidad a la organización para contar con estos espacios a distintos niveles y evitar incorporar otros que simplemente no funcionan.

3.1.10 Separación de poderes con Consejo Regional débil

Al introducir la separación de poderes en los gobiernos regionales, se supuso que esto permitiría reducir el poder de los presidentes regionales, que eran titulares del ejecutivo regional y a la vez presidentes del Consejo Regional. En contrapartida, se fortalecería el poder del colegiado. Sin embargo, esta reforma se realizó en forma aislada, retirando al Presidente Regional del respectivo Consejo, sin corregir las debilida-

des que presentan los Consejos Regionales desde el diseño original. En el estudio sobre "Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales"²⁴, se menciona:

■ **Los consejeros se eligen por lista, en el orden que los presentó** la agrupación política que los postuló. El movimiento o partido político ganador obtiene la representación de las provincias a las que atribuyó al menos la primera mitad más uno de sus candidatos; las listas que siguen van ocupando, en función de la cifra repartidora, las representaciones de las provincias que van quedando disponibles, siempre en el orden que propusieron las agrupaciones que las respaldan. Esto hace que las representaciones provinciales no queden necesariamente en manos de aquel(los) candidato(s) que desde la perspectiva de la población de cada provincia, habría(n) representado mejor sus intereses, sino de la ubicación de las provincias en las listas que lograron representación –arrastradas para bien o para mal por la votación del candidato a Presidente Regional. Se limita así la representación y rendición de cuentas efectivas de cada consejero a la provincia a la que teóricamente representa.

■ **El supuesto implícito en este sistema es reforzar las organizaciones políticas** y sus propuestas programáticas en contra de las representaciones individuales. Sin embargo, esto no siempre se cumple, porque la debilidad de dichas organizaciones hace que en muchos casos, los consejeros abandonen su filiación original.

■ **Consejos formados por entre 7 a 20 miembros son, en la práctica,** pequeños para lograr convertirse en colegiados con capacidad efectiva de debate y de produc-

²⁴ Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado – Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de casos realizados por el consultor Raúl Molina. Octubre 2010.

ción normativa requisitos necesarios para el ejercicio de las competencias regionales.

■ **En general, los consejeros no tienen un conocimiento** suficiente de la administración del Estado para lograr ser realmente eficaces en su rol fiscalizador.

■ **Ante las limitaciones enunciadas,** los Consejos no cuentan con una instancia de apoyo técnico y administrativo que los pueda fortalecer en sus roles normativos y fiscalizadores. Aunque la ley les da la posibilidad de contar con una Secretaría para apoyar su trabajo y lograr cumplir adecuadamente sus funciones, dependen del apoyo que les brinde el ejecutivo regional, el cual más allá de las intenciones, tiene restricciones para asignar recursos con ese fin”.

Ahora bien, a pesar de que estas limitaciones ya las tenían los Consejos Regionales, la reforma no supuso cambio alguno. Así, ahora los Presidentes regionales ya no tienen que asistir a las sesiones del Consejo Regional y el diseño presidencialista del régimen regional les otorga suficientes poderes y prerrogativas para decidir las políticas regionales y conducir la marcha del Gobierno Regional. No obstante, se han ampliado los niveles de negociación con el Consejo.

3.1.11 Consejos de Coordinación Regional - CCR que no pueden cumplir su rol

Son órganos consultivos del Gobierno Regional con las mismas limitaciones de rol y diseño que sus similares municipales. Fueron legislados como órganos de coordinación con los Gobiernos Locales, sin embargo, también incluyen representantes de la sociedad civil.

La restricción de que una misma organiza-

ción o miembro de ella pueda acreditarse simultáneamente a nivel provincial y regional supone la existencia de organizaciones representativas a nivel regional diferentes a las de escala provincial, un hecho que no es evidente.

Ahora bien, la creación de un órgano de coordinación entre los alcaldes y los representantes de la sociedad civil no elimina ni se contradice con la necesidad de una instancia de coordinación y articulación entre niveles de gobierno. Por otro lado, a diferencia de los Consejos de Coordinación Local (CCL), de los que forman parte los regidores municipales, en los CCR no participan los consejeros regionales, con lo cual el Consejo Regional no dispone ni siquiera de este canal colegiado e institucional de comunicación con alcaldes y representantes de la sociedad civil.

A nivel regional han resultado más dinámicas otras instancias de concertación más especializadas, como los Consejos Regionales de Salud, de Educación o similares, que muestran ser mejor reconocidas por los actores que los CCR. Sin embargo, estas instancias no están articuladas entre ellas.

3.2. Gobiernos Regionales y los sistemas de gestión

No se quiere transmitir la percepción de que todas las limitaciones que afectan la gestión regional provienen sólo del diseño normativo de la organización regional. La organización es el soporte de los procesos de gestión y la eficacia de estos procesos es seriamente afectada por otra normatividad nacional, la que regula los Sistemas Administrativos Nacionales con un enfoque claramente de control y restrictivo, que desincentiva la diversidad y la innovación. Estos sistemas imponen serias limitaciones a la autonomía económica y ad-

"Es importante incentivar a los trabajadores con cursos que corresponden al desarrollo de sus funciones"

ministrativa de los gobiernos regionales.

Basta señalar la rigidez de los presupuestos para gasto corriente de los gobiernos regionales, que financian los servicios públicos a su cargo y que están destinados en más de 70% a gastos de personal. De ese porcentaje, el 95% corresponde a personal de educación y salud en los departamentos. Más grave aún, si algún miembro del personal no es idóneo para el puesto, son conocidas las restricciones que hay para evaluarlo y reemplazarlo, además de las limitaciones que existen para acceder a personal calificado.

borales y beneficios diferentes hacen muy difícil poder reubicar personal, ya que ninguna norma de la descentralización abrió a los gobiernos regionales la posibilidad de renegociar estos regímenes. Igualmente, las escalas salariales son muy bajas, lo que dificulta el reclutamiento de personal con calificaciones altas.

En el Gobierno Regional de La Libertad y Piura existen Gerentes Públicos designados a través de procesos convocados por SERVIR, no obstante, no se logra cubrir la demanda y genera conflictos por resistencias del personal local (nombrado), dificultando la adaptación. En cuanto a las necesidades de capacitación, es importante incentivar a los trabajadores con cursos que corresponden al desarrollo de sus funciones, ya que el personal necesita conocer los procesos y reglas de su unidad para ejercer mejor su trabajo, de acuerdo a las prioridades del Gobierno Regional. A pesar de la problemática descrita se percibe un cierto grado de identificación e identidad con los gobiernos regionales analizados y con sus autoridades.

3.2.1 Los recursos humanos

En general, los Gobiernos Regionales heredaron el personal de los antiguos CTAR y de las Direcciones Regionales. En La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes se dio el mismo esquema.

Así, existe una proporción considerable de personal nombrado proveniente de estas instituciones. Lamentablemente, se observa que estas personas tienen muy pocos incentivos para producir, ya que no están de acuerdo con su posición dentro del Gobierno Regional o con la gestión gubernamental. Asimismo, se observa que los sectores siguen teniendo injerencia en la gestión de los recursos humanos y el propio personal sigue identificado con su matriz sectorial. Por otro lado, los regímenes salariales, la-

3.2.2 Los procesos y servicios regionales

Los procesos de la gestión regional pueden ser clasificados como estratégicos, de soporte y de asesoría. Los estratégicos son aquellos que responden a la misión, visión y objetivos de la institución, como los procesos de planificación, desarrollo económico o desarrollo social. Los procesos de soporte tienen que ver con las temáticas relacionadas

“Las percepciones de los actores entrevistados en los cuatro Gobiernos Regionales se considera que la organización no tiene claro cuáles son los principales procesos y servicios brindados por su institución”

a la administración regional (tecnologías de la información, contabilidad, presupuesto, finanzas, entre otros). Los procesos de asesoría se refieren a procesos que implican opinión especializada, como los de asesoría jurídica, cooperación internacional, entre otros. De otro lado, existen macroprocesos, microprocesos y subprocesos; cada uno de estos puede articular varias áreas de la gestión regional, es decir, interacciones de personal con diversas especialidades, que terminan en servicios.

De las percepciones de los actores entrevistados en los cuatro Gobiernos Regionales se considera que la organización no tiene claro cuáles son los principales procesos y servicios brindados por su institución, es decir, no se identifican las principales líneas de trabajo. Los funcionarios se encuentran realizando acciones y actividades que no necesariamente tienen un

impacto en los objetivos generales del Gobierno Regional.

De otro lado, no se ha encontrado en el Gobierno Regional un mapeo de procesos que identifique actores involucrados y procedimientos claros (internos y administrativos). En este sentido, en general los manuales de gestión como MAPRO y TUPA se encuentran desactualizados o no consideran optimizaciones, esto implica que en muchos casos no pueden ser operativos. Esto significa que en una gerencia existen diversas formas de ejecutar acciones, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

■ **A. EJEMPLO: INVERSIONES**

Gestión de Recursos Presupuestales: Regulado por los sistemas de inversión pública, presupuesto, contrataciones y adquisiciones, tesorería y contabilidad, dependientes todos ellos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Para entender este problema es necesario adoptar una mirada de conjunto al ciclo del gasto público en todas sus fases, es decir, del recorrido que hace toda iniciativa de gasto, desde que se toma una decisión hasta que se concreta en un bien o servicio público.

Tomemos para ello el caso de un proyecto de inversión cuando se procesa dentro de la sede central de un gobierno regional, por ser el más complejo y también por el que se observa públicamente el desempeño de los gobiernos regionales.

■ **Fase de identificación:** cualquier iniciativa de inversión pública nace de una demanda ciudadana que es ingresada en la agenda del gobierno regional a través de un proceso de planificación, de una unidad de línea en contacto directo con la población, de la decisión de una autoridad política o de cualquier combinación de es-



tos canales. Es decir, durante esta fase deben intervenir, en diferentes formas y momentos, las autoridades elegidas, el(los) órgano(s) de planeamiento y una o más unidades de línea, muy probablemente en más de uno de sus niveles orgánicos.

■ **Fase de pre-inversión:** la iniciativa de formulación debería corresponder a la unidad orgánica a cargo de la materia a la que se refiere el proyecto. Esto no siempre es así, ya que por restricciones del sistema, no todas las unidades orgánicas, al menos a nivel de gerencia, pueden ser UF. En este caso, la dependencia responsable debe apoyarse en la UF de otra unidad orgánica, generalmente de la Gerencia de Infraestructura, o contratar un estudio externo. Si esto sucede, y asumiendo que ese servicio está presupuestado, debe iniciarse un procedimiento de contratación a través de la Gerencia de Administración y su unidad de Logística. Una vez formulado el estudio, éste debe pasar a la OPI en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para la evaluación de viabilidad, cuyo proceso puede implicar varias idas y venidas entre diversas instancias.

■ **Fase de ejecución:** obtenida la viabilidad, el proyecto debe ser programado y presupuestado y la dependencia responsable debe recurrir a una unidad de estudios con capacidad de desarrollar los estudios definitivos o, en la mayoría de los casos, iniciar un nuevo procedimiento de contratación de esos estudios a través

de la Gerencia de Administración y de su unidad de Logística. Una vez concluidos, se requiere una resolución de aprobación a determinado nivel directivo para poder pasar a ejecución. La ejecución requiere nuevamente iniciar uno o más procedimientos de contratación –incluyendo la de una supervisión.

■ **Fase de cierre:** una vez concluida la ejecución, el proyecto seguramente pasará a la unidad de liquidación física y financiera de la Gerencia de Infraestructura, si es un proyecto de este tipo. De lo contrario, se deberá generar una nueva contratación para ese propósito. Eso sin contar con la evaluación de resultados del proyecto, que generalmente en el Estado no se hace. Finalmente, en el caso de bienes, la liquidación del proyecto deberá regresar a la Gerencia de Administración para su registro patrimonial y consideración en el balance de la entidad.

Este es un proceso muy largo, que puede durar varios años, y que va y viene entre determinada unidad de línea y prácticamente todas las instancias de la superestructura administrativa del gobierno regional, incluyendo en varios momentos a sus más altas instancias ejecutivas (Gerencia General e incluso Presidencia Regional) según el nivel de delegaciones existente en cada gobierno regional, con los consiguientes costos en administración y plazos. Es necesario estudiar los principales procesos de los gobiernos regionales para optimizarlos y mejorar su gestión.

“Los regímenes salariales, laborales y beneficios diferentes hacen muy difícil poder reubicar personal”

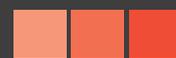


3.3 Enfoque de Género

En cuanto al enfoque de Género en los cuatro gobiernos regionales en estudio se puede apreciar lo siguiente.

GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD	GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE	GOBIERNO REGIONAL PIURA	GOBIERNO REGIONAL TUMBES
<p>1. No existe una buena articulación entre el Gobierno Regional y las organizaciones de mujeres. Estas agrupaciones consideran que el gobierno regional aplica un enfoque tradicional, conservador, asistencial y que, por lo tanto, se impulsa muy poco la participación de la mujer. El principal logro ha sido el impulso del PRIO desde el Consejo Regional de la Mujer.</p> <p>2. Las organizaciones de mujeres consideran que las Gerencias no comprenden el enfoque de género y que aún falta sensibilizar a los funcionarios y tomadores de decisión. Por ello los planes no se ejecutan. Asimismo, el Plan de Desarrollo Concertado incluye el concepto de género pero no se desarrolla dentro del mismo plan.</p> <p>3. En cuanto a información, no se cuenta con data diferenciada por sexo, tampoco con información sobre el porcentaje de cargos directivos y se presume que la estructura del gobierno regional es masculina. En cuanto a los documentos de gestión, en el ROF no se encuentran funciones específicas para la implementación de las políticas, proyectos, programas y servicios con enfoque de género. Tampoco se vincula esto con presupuesto.</p> <p>4. Existe una desconexión entre el eje económico productivo y el género, a pesar de la oportunidad que representa trabajar con redes de micro empresarias o con asociaciones de productoras que son ya instrumentos de desarrollo económico.</p> <p>5. Una tarea pendiente es construir indicadores socio económicos e impacto en la calidad de vida de las mujeres en el marco del Plan Regional de Igualdad de Oportunidades y la Ley de Igualdad de Oportunidades.</p>	<p>1. Respecto a la relación entre el Gobierno Regional y la organización de mujeres, no existe una buena coordinación. Estas agrupaciones consideran que el gobierno regional aplica un enfoque conservador, y se impulsa muy poco la participación de la mujer.</p> <p>2. Desde la planificación, no se cuenta con un Plan de Igualdad de Oportunidades limitando las acciones a favor de las mujeres y de las poblaciones vulnerables a las actividades que realice la Gerencia de Programas Sociales.</p> <p>3. En general, las gerencias no comprenden el enfoque de género, es decir, aún falta sensibilizar a los funcionarios/as y tomadores de decisión.</p> <p>4. No se cuenta con data diferenciada por sexo, ni con información sobre el porcentaje de cargos directivos, se presume que la estructura del gobierno regional es masculina. Asimismo, no se cuenta con información sobre brechas de género para la toma de decisiones, por lo mismo, carecen de indicadores que incorporen el mencionado enfoque.</p> <p>5. En cuanto a los documentos de gestión, no se encuentra que las funciones específicas para la implementación de las políticas, proyectos, programas y servicios en las distintas materias tengan un enfoque de género. Tampoco se vincula esto con presupuesto.</p> <p>6. Existe una desconexión entre el eje económico productivo y el género</p>	<p>1. El Gobierno Regional cuenta con un Plan de Igualdad de Oportunidades, elaborado por la Gerencia Regional de Desarrollo Social, que se encuentra en un proceso de actualización concertada a través de una Comisión PRIO, que se vincula con la sociedad civil. Esta comisión trabaja de manera coordinada sobre las nueve brechas de género identificadas.</p> <p>2. No obstante, se carece de articulación entre el PRIO y el Plan Regional de Desarrollo Concertado; asimismo, las acciones delimitadas carecen de implementación en proyectos o la elaboración de procedimientos que transversalice las políticas de género en la gestión regional.</p> <p>3. Respecto a la relación entre el Gobierno Regional y la organización de mujeres, existe un mecanismo de coordinación a través del Consejo Regional de la Mujer, liderado por la Gerencia de Desarrollo Social.</p> <p>4. Con respecto a la administración regional, las gerencias y direcciones no comprenden el enfoque de género, es decir aún falta sensibilizar a los funcionarios/as y tomadores de decisión.</p> <p>5. En cuanto a información, no se cuenta con data diferenciada por sexo, tampoco sobre porcentaje de cargos directivos, se presume que la disposición de cargos en el organigrama del gobierno regional es masculina.</p>	<p>1. El Gobierno Regional de Tumbes no cuenta con un Plan de Igualdad de Oportunidades, tarea que debe ejercerla la Gerencia Regional de Desarrollo Social. La falta de recursos financieros y humanos no permite la implementación de esta tarea. La debilidad de esta Gerencia se evidencia en la carencia de Planes Operativos Institucionales (POI), los cuales podrían relevar acciones con enfoque de género.</p> <p>2. Respecto a la relación entre el Gobierno Regional y la organización de mujeres, no existe un mecanismo de coordinación, en general la sociedad civil siente al Gobierno Regional como ausente por la falta de mecanismos de articulación.</p> <p>3. En cuanto a información, no se cuenta con data diferenciada por sexo.</p>

Fuente: Elaboración Propia



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

IV. CONCLUSIONES

Los Gobiernos Regionales analizados en el presente documento han efectuado en los últimos años un esfuerzo por adecuar su estructura organizacional (La Libertad y Lambayeque) o se encuentran actualmente en procesos de adecuación (Piura y Tumbes) a fin de responder a las distintas transferencias que le fueron entregadas desde el nivel nacional y desde distintos sectores.

Como se ha visto, aún con los avances generados, se identifican una serie de aspectos que estarían afectando la eficiencia y eficacia de la organización para el logro de sus resultados. Estos elementos van desde restricciones impuestas en el nivel nacional que no reflejan las necesidades y particularidades de instituciones tan complejas como los gobiernos regionales, hasta problemas de gestión interna ante decisiones que no tendrían como respaldo una visión sistémica de lo que se quiere lograr como organización.

En los casos de La Libertad y Lambayeque, probablemente el aspecto más relevante en el proceso de reorganización institucional es que, si bien al inicio del proceso se siguió un diseño propio, con el pasar de los años se ha perdido claridad de cuál es el modelo organizacional deseado, cuáles deben ser sus características y cómo debe estar estructurado.

Para el reordenamiento de los gobiernos regionales de Piura y Tumbes, de sus direcciones sectoriales y de sus otras instancias desconcentradas, se requiere un importante trabajo técnico y un fuerte soporte político, representando un esfuerzo gerencial de grandes proporciones, sostenido y de mediano plazo orientado a cambiar la estructura y funcionamiento institucional.

Esto requiere una importante viabilidad y una fuerte decisión política desde la misma presidencia del Gobierno Regional, las Gerencias Regionales y las Direcciones Regionales Sectoriales, además de un intenso compromiso

corporativo, más aún cuando todo proceso de cambio genera temores e incertidumbres que pueden frustrarlo.

Para que el proceso sea viable se requiere que se generen una serie de condiciones. A continuación, se sugieren algunas²⁴

- **La organización debe estar convencida** de que el cambio es importante y necesario.

- **Debe existir una visión compartida** del cambio en toda la organización.

- **Debe identificarse y controlarse** las barreras reales y potenciales.

- **Debe haber un fuerte compromiso** corporativo en el cambio y su estrategia.

- **Los líderes deben conducir el proceso** de cambio en concordancia con la estrategia regional establecida.

- **Debe capacitarse a las personas** de la organización para el cumplimiento de sus nuevas funciones y para corregir el comportamiento no deseado.

- **Deben existir sistemas de evaluación** para cuantificar los resultados y la retroalimentación.

- **Debe establecerse sistemas de reconocimiento** e incentivos para reforzar el comportamiento deseado.

El proceso de reordenamiento institucional de estos dos Gobiernos Regionales (Piura y Tumbes) debería abarcar básicamente dos tipos de trabajo: a) el rediseño organizacional y, b) la elaboración y ejecución de un plan de cambio organizacional.

Es necesario tener en cuenta que cualquiera sea el rediseño organizacional del gobierno regional, éste debe responder a los objetivos y definiciones estratégicas contenidas

²⁴ Harrington, H.: *Mejoramiento de los procesos de una empresa*. Mc Graw-Hill. 1986.



"Aún con los avances generados, se identifican una serie de aspectos que estarían afectando la eficiencia y eficacia de la organización"

en su respectivo programa de desarrollo institucional regional, en la medida que debe asumir su visión, misión y objetivos estratégicos. Asimismo, dicho rediseño se debe elaborar tomando cómo marco las funciones y facultades sectoriales transferidas en el proceso de descentralización y los lineamientos de políticas sectoriales regionales, que definen las prioridades políticas en el sector correspondiente.

En la gestión regional, aún con los ajustes organizacionales, se evidencia el funcionamiento de dos esquemas sobrepuestos, los cuales deben ser tomados en cuenta en las propuestas de rediseño:

■ **Territorial:** este esquema básicamente funciona con unidades desconcentradas que son la continuación de la estructura del CTAR, es decir, las Gerencias Subregionales. Estas entidades están estrictamente limitadas a espacios territoriales definidos e incorporan en sus funciones la conducción en sus respectivos ámbitos jurisdiccionales (provincias) para formular, programar, coordinar, ejecutar y supervisar las acciones de desarrollo en concordancia con los planes y programas provinciales y el Plan de Desarrollo Regional Concertado. Dependen de la Gerencia General.

■ **Sectorial:** se refleja en las Gerencias de Línea o Direcciones de alcance regional y con unidades territoriales desconcentradas (redes de salud, UGELs, agencia agraria). Son responsables de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las acciones que en materia sectorial les corresponde asumir de acuerdo a las funciones asignadas en su respectivo Reglamento de Organización y Funciones. Estas unidades depen-

den también del Gerente General.

Ambos enfoques son complementarios y en el ámbito regional deben articular y coordinar a fin de facilitar la gestión de los Gobierno Regionales. En el caso de los gobiernos regionales, cuyas reformas se han implementado, se hace visible el enfoque sectorial, pero debe trabajarse en ampliar el enfoque territorial más allá de los sectores buscando sinergia entre ellos a fin de llevar a cabo una gestión por resultados.

En general, existiría la necesidad de mirar la estructura organizacional y levantar los principales procesos a efecto de plantear una propuesta que sea viable y que facilite la gestión. Los cambios principales deberían centrarse en una mejor definición de roles y responsabilidades, y en el fortalecimiento de las instancias de coordinación. En ningún caso se plantea romper con el planteamiento adoptado por el Gobierno Regional de trabajar con Gerencias de Línea o Direcciones Regionales a las que se les asigna materias específicas, pero es clara la necesidad de mejorar la coordinación y articulación y preguntarse si todos deben responder a un solo puesto.

Asimismo, es preciso mirar las relaciones entre órganos desconcentrados y especializados, a la vez que se analice el sustento de su creación para no generar estructuras paralelas que sólo restan recursos a la institución. Si estos órganos facilitan el cumplimiento de resultados, es preciso modificar el rol de aquellos que se mantienen a nivel de la sede del gobierno regional.

Que las autoridades políticas estén tan involucradas en la gestión interna es un aspecto positivo puesto que su respaldo es necesario para impulsar los cambios requeridos.



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

V. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de este diagnóstico, ProGobernabilidad ha identificado una serie de aspectos vinculados con los pilares del proyecto a nivel de planeamiento, administración, gestión de la información y gobierno electrónico en los que se podría dar asistencia técnica en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

Mapeo de procesos y procedimientos

■ Fortalecer procesos de modernización de los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes mediante la implementación de mapeos de procesos claves, tanto a nivel de soporte como de estrategia. Por ejemplo, procesos administrativos como la gestión de inversiones, gestión de contrataciones y compras o la gestión documentaria.

O, si fuera el caso, procesos estratégico como la Gestión productiva, gestión de la competitividad, gestión ambiental, entre otros.

Se sugiere iniciar con pequeños pilotos, a fin de que los resultados se vean en el mediano plazo, pues si se seleccionan procesos muy complejos los resultados se verán a largo plazo, ya que exigirán requerimientos institucionales importantes para su efectiva optimización.

■ Es importante iniciar, de igual forma, el mapeo de pilotos de procedimientos administrativos de cara a los servicios ofrecidos al ciudadano, para mejorarlos en el corto plazo y cumplir con la exigencia de la Secretaría de Gestión Pública, de transversalizar los TUPA a todo el Gobierno Regional. Por ejemplo, en Lambayeque se ha logrado optimizar los procedimientos administrativos de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional gracias a los pilotos de modernización de la gestión pública impulsados por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

Procedimientos Optimizados:

Obtención de licencia de conducir A1

Revalidación de licencia de conducir A1

Recategorización de licencia de conducir

Duplicado de licencia de conducir

Rediseño organizacional con enfoque de resultados

■ El mapeo de procesos aporta a la identificación de actores transversales a las Gerencias Regionales así como a la identificación de servicios.

■ Esto permitiría soportar una estructura organizativa por procesos de importancia para el territorio, que involucre diversos actores.

■ No es necesario rediseñar por completo la entidad sino más bien identificar ajustes organizacionales para una mejor entrega de servicios a la ciudadanía en el marco de los procesos trabajados.

■ De igual forma, permitirá identificar reglas que deberían ser comunes a todos los órganos de la entidad a fin de ir rompiendo lógicas de operación sectoriales que subsisten desde el inicio del proceso de descentralización y que dificultan acciones de seguimiento y coordinación. Esto permitirá consolidar la gestión regional e ir construyendo un enfoque organizacional único.

Elaboración de manuales o documentos de gestión

■ De acuerdo a los avances generados a nivel de procesos y propuestas de ajuste organizacional, se podrán trabajar modificaciones al Re-

glamento de Organización y Funciones (ROF), Clasificador de Cargos y Cuadro de Asignación.

- De acuerdo a los avances generados a nivel de procesos y propuestas de ajuste organizacional, se podrán trabajar modificaciones al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Clasificador de Cargos, Cuadro de Asignación de Personal (CAP), TUPA y MAPRO.

- Contar con una estructura bajo procesos es una tarea de mediano plazo, por lo que, en el corto plazo, es importante trabajar en la delimitación clara de los roles de conducción, articulación, producción o prestación de servicios y de soporte. Esto tiene implicancias en los documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones.

- Reforzar los mecanismos de coordinación interna de carácter horizontal y vertical en el Gobierno Regional para una mejor toma de decisiones y el logro de intervenciones articuladas que generen mayor impacto.

Automatización de procesos

- El mapeo de procesos propicia su optimización y automatización de acuerdo a sus particularidades.

Fortalecimiento de capacidades

- Iniciar procesos de capacitación bajo la metodología "Aprender Haciendo", mediante talleres vivenciales sobre temas de gestión pública regional como la promoción de inversión privada, inversiones, modernización y simplificación administrativa, contrataciones y compras, entre otros.

- Coordinar con los entes rectores sectoriales y la Secretaría de Descentralización la operatividad de la gestión descentralizada como principal instrumento para la gestión regional.

- Ejecutar acciones para la promoción del desarrollo económico, pues son estas actividades la que producen mayor impacto en la población. Se sugiere trabajar mecanismos como el PROCOMPITE (desarrollo de cadenas productivas), implementación de Centros de Innovación Tecnológicas (CITE), Fideicomisos Agrarios, entre otros.

- Incidir en la capacitación técnica del Consejo Regional a fin de facilitar los procesos y propuestas de mejora a nivel del Ejecutivo Regional.



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

BIBLIOGRAFÍA



- **Asociación Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR).** Documentos de Debate N° 5, Aportes de los gobiernos regionales en el marco del proceso de descentralización. *SINCO Editores S.A.C, Lima, Enero - 2011.*

- **Falleti, Tulia. A Sequential Theory of Decentralization: Latin American Cases in Comparative Perspective.** *The American Political Science Review, Vol. 99, N° 3 (Agosto, 2005)*

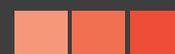
- **Conferencia Nacional sobre Desarrollo (CONADES).** Nudos críticos y propuestas para el quinquenio 2011 -2016. Abril 2011: http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Cartilla-CONADES2011.pdf

- **Red de Municipalidades Urbanas y Rurales, , REMURPE.** Boletín N° 39, Municipios por la Descentralización. Hacia una redistribución equitativa y sustentable. *REMURPE. Lima, 2011*

- **Proyecto USAID/Perú Políticas y Salud y Proyecto USAID/Perú ProDescentralización: Diagnóstico Institucional Rápido de las Gerencias Subregionales del Gobierno Regional de Huancavelica.** Lima, mayo 2012. (no se publicó, por eso no hay editorial) . *Documento Interno*

- **USAID/Perú ProDescentralización y Congreso de la República Experiencias de Reforma Institucional en Gobiernos Regionales.** Estudio de Casos . *Neva Studio S.A.C. (Octubre 2010)*

- **Normas nacionales consultadas:** Reforma Constitucional (Ley N° 27680), Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) (Le.y N° 27867), Ley Orgánica de Municipalidades -LOM (Ley N° 29792), *Ley de Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regional (Ley N° 28273).*



Iniciativas de reforma institucional en
los Gobiernos Regionales. Los casos de
Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque.

VI. ANEXOS

Personas consultadas para la elaboración del documento

LA LIBERTAD Reuniones y entrevistas para el levantamiento de información Fecha: 04 de setiembre de 2012

Nº	Nombre	Organización	Cargo
01	Abel Alba	GR La Libertad	Gerencia de Comercio Exterior y Turismo - Gerente
02	Victoriano Ambrosio	GR La Libertad	Gerencia Regional de Presupuesto - Director Programa Sectorial II
03	María Julia Ampuero	GR La Libertad	Oficina de Proyectos de Inversión- Sub-Gerente
04	Pedro Arroyo	GR La Libertad	Sub-Gerencia de Planeamiento –Técnico
05	Rubén Castañeda	GR La Libertad	Gerencia Regional Agricultura - Director Planificador
06	Norberto Caurino	GR La Libertad	Gerencia Regional de Abastecimiento – Gerente
07	Javier Cossa	GR La Libertad	Gerencia de Recursos Naturales – Técnico
08	José Manuel Cubas	GR La Libertad	Gerencia Regional de Salud-Director de Planeamiento
09	Henry Dávila	GR La Libertad	Gerencia Regional de Administración – Gerente
10	Heidee Escalante	Consejo Participativo Regional de Educación	Vicepresidente
11	Mercedes Eusebio	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza	Coordinadora
12	Carlos Gallardo	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional la Libertad
13	J. Ramiro Ferradas	GR La Libertad	Gerencia Regional de Trabajo – Gerente
14	Emma Luz Flores	GR La Libertad	Gerencia Regional de la Cooperación Técnica y Promoción de la Inversión Privada – Gerente
15	Ángel Horna	GR La Libertad	Sub Gerencia de Tecnología de Información-Sub Gerente
16	Juan Carlos Li	GR La Libertad	Gerencia Regional de Presupuesto-Sub Gerente
17	Joel Llenera	GR La Libertad	Asesor
18	Willard Loyola	GR La Libertad	Gerencia Regional de Educación-Gerente
19	Estuardo Loyola	GR La Libertad	Gerencia Regional de Educación-Director
20	Nila Mendoza	GR La Libertad	Sub Gerencia de Estudios y Proyectos/ Unidad Formuladora – Coordinadora
21	Luis José Montos	Comisión Ambiental Regional	Responsable
22	Suzel Munguía	GR La Libertad	Sub Gerencia de Desarrollo institucional - Sub Gerente
23	Ángel Polo	GR La Libertad	Centro de Planeamiento Regional-Gerente
24	Juan Polo	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Coordinador Regional
25	Rocío Portal	Gobierno Regional de La Libertad	Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social - Gerente
26	Sandra Rivasplata	Cuerpo de Paz	Coordinadora Regional
27	Carmen Ruíz	GR La Libertad	Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social - Equipo Técnico
28	Fanny Ruíz	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza	Secretaría Técnica
29	Carmen Salazar	Consejo Regional de la Mujer - La Libertad	Presidenta
30	Lorenzo Salinas	GR La Libertad	Oficina de proyectos de inversión – Evaluador
31	Mónica Sánchez	GR La Libertad	Vicepresidenta Regional
32	Cinthya Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora Componente Administración Pública, ProGobernabilidad
33	Ericka Urdaniga	Centro de Promoción de la Mujer	Responsable Técnico
34	Elías Valle	GR La Libertad	Secretario General
35	Zadith Vega	ProGobernabilidad	Consultora en Género
36	Kelly Vera	GR La Libertad	Gerencia Regional de Asesoría Jurídica – Gerente
37	Marco Zegarra	GR La Libertad	Gerencia Regional de Planeamiento – Gerente



Taller de Validación Fecha: 23 de Octubre de 2012

N°	Nombre	Organización	Cargo
01	María Ampuero	GR La Libertad	Oficina de Proyectos de Inversión - Sub Gerente
02	Pedro Arroyo	GR La Libertad	Sub Gerencia de Planeamiento – Técnico
03	Eliana Barturen	GR La Libertad	Sub Gerencia de Turismo – Técnico
04	Luz Castañeda	GR La Libertad	Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social -Equipo Técnico
05	Rubén Castañeda	GR La Libertad	Gerencia Regional de Agricultura - Director Planificador
06	Norbert Caurino	GR La Libertad	Gerencia Regional de Abastecimiento – Gerente
07	Gladys Cisneros,	GR La Libertad	Gerencia Regional del Ambiente – Especialista
08	José Manuel Cubas	GR La Libertad	Gerencia Regional de Salud - Director de Planeamiento
09	César Fasshaver	GR La Libertad	Gerencia Regional de Cooperación Técnica y Promoción de la Inversión Privada – Analista
10	Emma Luz Flores	GR La Libertad	Gerencia Regional de Cooperación Técnica y Promoción de la Inversión Privada – Gerente
11	Carlos Gallardo	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional La Libertad
12	Himer Gómez	GR La Libertad	Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social -Encargado Agendas Transectoriales
13	Neil Paul Hinojosa	GR La Libertad	Sub Gerencia de Tesorería - Sub Gerente
14	Ángel Horna	GR La Libertad	Sub Gerencia de Tecnologías de Información - Sub Gerente
15	Estuardo Loyola	GR La Libertad	Gerencia Regional de Educación – Director
16	Nila Mendoza	GR La Libertad	Sub Gerencia de Estudios y Proyectos/Unidad Formuladora – Coordinadora
17	Suzel Munguía	GR La Libertad	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional - Sub Gerente
18	Ángel Polo	GR La Libertad	Centro Regional de Planeamiento – Gerente
19	Rocío Portal	GR La Libertad	Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social – Gerente
20	Denis Prolux	ProGobernabilidad	Especialista Canadiense en Administración Pública
21	Eleodoro Reyes	GR La Libertad	Gerente Regional de Presupuesto, Planeamiento y Acondicionamiento Territorial – Especialista
22	José Autario Rodríguez	GR La Libertad	Gerencia Regional de Trabajo – Técnico
23	Lorenzo Salinas	GR La Libertad	Sub Gerencia de Programación de la Inversión Pública – Especialista
24	Fernando Sebastian	ProGobernabilidad	Asistente Administrativo
25	Cinthy Tello Zúñiga	ProGobernabilidad	Coordinadora Componente de Administración Pública
26	Elías Valle	GR La Libertad	Secretario General

LAMBAYEQUE Reuniones y entrevistas para el levantamiento de información **Fecha: 06 de setiembre de 2012**

N°	Nombre	Organización	Cargo
01	Juan Pablo Horna	GR Lambayeque	Vicepresidente Regional
02	Víctor Torres	GR Lambayeque	Gerente Regional de Programas Sociales
03	Percy Díaz	GR Lambayeque	Sub Gerente Regional de Salud
04	Juan Carlos Contreras	GR Lambayeque	Administrador de Salud
05	Teodoro Custodio	GR Lambayeque	Director de la Dirección de Vivienda
06	José Luis Chimoy	GR Lambayeque	Gerencia Regional de Educación
07	Giustavo Vera	GR Lambayeque	Director de Industria Y MYPE
08	Carlos Arica	GR Lambayeque	Responsable de Cooperación Técnica Internacional
09	Jorge Rojas	GR Lambayeque	Gerente Regional de Trabajo
10	Francisco Rojas	GR Lambayeque	Gerente de Gerencia de Producción
11	Miguel Varona	GR Lambayeque	Director de Dirección de Energía y Minas
12	Enrique Del Pomar	GR Lambayeque	Jefe de la Oficina de Programación y Promoción de Inversiones
13	Fernando Max Santolaya	GR Lambayeque	AREX Lambayeque (Asoc. Reg. De Exportadores)
14	Yolanda Díaz	GR Lambayeque	Coordinadora Regional de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza
15	Alfredo Pretell	GR Lambayeque	Jefe de la Oficina de Racionalización
16	Verónica Piñella	GR Lambayeque	Jefa de Oficina de Recursos Humanos del GRL
17	Carmen Deza	GR Lambayeque	Jefe de Oficina de Tesorería
18	Guillermo Chiclayo	GR Lambayeque	Jefe de la Oficina de Capacitación
19	Jackeline Santoyo	GR Lambayeque	Presidenta de "Institución de mujeres"
20	Nelly Chavez	GR Lambayeque	Presidenta de GEDESAIN – Ferreñafe
21	Rosamarie Ñiquen	GR Lambayeque	Responsable del PRIOL / Gerencia de Programas Sociales
22	Zadith Vega	ProGobernabilidad	Consultora en Género
23	Liliana Peralta	ProGobernabilidad	Asistente
24	Cintha Tello	ProGobernabilidad	Coordinador del Componente Administración
25	Luis Castañeda	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional



Taller de Validación Fecha: 24 de Octubre de 2012

N°	Nombre	Organización	Cargo
01	Juan Pablo Horna	GR Lambayeque	Vicepresidente Regional
02	Carmen Deza	GR Lambayeque	Jefe de Oficina de Tesorería
03	Luis Alberto Cordero	GR Lambayeque	Gerencia Regional de Producción
04	Enrique Del Pomar	GR Lambayeque	Jefe de la Oficina de Programación y Promoción de Inversiones
05	Julio Fiestas	GR Lambayeque	Equipo técnico de la Oficina de Programación y Promoción de Inversiones
06	Jaime Vélez	GR Lambayeque	Equipo Tec. Gerencia Regional de Programas Sociales
07	Guillermo Chiclayo	GR Lambayeque	Jefe de la Oficina de Capacitación
08	Fabio Mendoza	GR Lambayeque	Dirección de Vivienda
09	Jorge Rojas	GR Lambayeque	Gerente Regional de Trabajo
10	Estela Medina	GR Lambayeque	Equipo Tec. Oficina de Planeamiento de la GERESA
11	Diocidalia Burgos	GR Lambayeque	Equipo Tec. Oficina de Planeamiento de la GERESA
12	María Rojas	GR Lambayeque	Jefa de Oficina de Contabilidad (e)
13	Ana Arce	GR Lambayeque	Equipo Téc. Oficina de Contabilidad
14	Verónica Piñella	GR Lambayeque	Jefa de Oficina de Recursos Humanos
15	Carol Isabel Vigil	GR Lambayeque	Equipo Técnico de Gerencia Reg. Trabajo
16	Jenny Alvarado	GR Lambayeque	Administradora de Gerencia Reg. Trabajo
17	Karín Aguilar	GR Lambayeque	Administrativo de la GERESA
18	Susan Coronado	GR Lambayeque	Dirección de Energía y Minas
19	Liliana Peralta	ProGobernabilidad	Asistente
20	Cintha Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora del Componente de Administración Pública
21	Denis Proulx	ProGobernabilidad	Especialista Canadiense en Administración Pública

PIURA Reuniones y entrevistas para el levantamiento de información **Fecha: 18 de setiembre de 2012**

Nº	Nombre	Organización	Cargo
01	Maximiliano Ruiz	GR Piura	Vice Presidente Regional
02	José Contreras	GR Piura	Planificador de la Dirección Regional de Agricultura
03	José Alberca	GR Piura	Director de sistemas administrativos II de la Dirección Regional de Producción
04	Teresa Cueva	GR Piura	Directora Regional de Producción
05	Fanny Torres	GR Piura	Sub Gerente Regional de Normas y Supervisión – Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
06	Neils Prado	Gr Piura	Asesor de la Gerencia Regional de Desarrollo Social
07	Pilar Ruesta	GR Piura	Director de sistemas administrativos II
08	Mario Otiniano	GR Piura	Proyectista de Unidad Formuladora
09	Antonio Orellana	GR Piura	Asesor de Gerencia General
10	Guillermo Dulanto	GR Piura	Director Ejecutivo de CEPLAR
11	Jaime Saavedra	GR Piura	Jefe de Unidad Formuladora
12	José Luis Espinoza	GR Piura	Director de Programación y Presupuesto de la Gerencia Sub Regional
13	Emma Cecilia del Castillo	GR Piura	Sub Gerente de Planeamiento, Programación e Inversión
14	David Reyes	GR Piura	Director de Oficina de Planeamiento de la Dirección Regional de Salud
15	Juan Coronado	GR Piura	Especialista de la Dirección Regional de Educación
16	Ana Gilda Castillo	GR Piura	Directora Regional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
17	Jaime Távara	GR Piura	Asesor Legal del Consejo Regional
18	Olga Lili Seminario	GR Piura	Jefe de Oficina de Recursos Humanos
19	Manuel Palacios	GR Piura	Sub Gerente Regional de Desarrollo Institucional
20	Jilmer Benites	GR Piura	Especialista Administrativo
21	Sandy Córdova	GR Piura	Abogada de Oficina Regional de Asesoría Jurídica
22	José Castillo	GR Piura	Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información
23	Magin Taboada	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza MCLCP	Secretario Técnico
24	Francisco Córdova	CIPCA	Asesor de Proyectos
25	Deysy Velásquez	Núcleo Educativo Regional	Presidenta
26	Julio César Oliden	CIPCA	Asesor de Proyectos
27	Luis Albirena	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional
28	Cintha Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora del Componente de Administración Pública – ProGobernabilidad
29	Liliana Calle	ProGobernabilidad	Asistente ProGobernabilidad



Taller de Validación Fecha: 25 de Octubre de 2012

N°	Nombre	Organización	Cargo
01	Mario Otiniano	GR Piura	Proyectista de Unidad Formuladora
02	José Contreras	GR Piura	Planificador de la Dirección Regional de Agricultura
03	Neils Prado	GR Piura	Asesor de la Gerencia Regional de Desarrollo Social
04	Guillermo Dulanto	GR Piura	Director Ejecutivo de CEPLAR
05	José Luis Espinoza	GR Piura	Director de Programación y Presupuesto de la Gerencia Sub Regional
06	Ana Gilda Castillo	GR Piura	Directora Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
07	Jaime Távara	GR Piura	Asesor Legal del Consejo Regional
08	Manuel Palacios	GR Piura	Sub Gerente Regional de Desarrollo Institucional
09	Jilmer Benites	GR Piura	Especialista Administrativo
10	María Victoria Madrid	GR Piura	Directora Regional de Educación
11	José Castillo	GR Piura	Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información
12	Rosa Oquelis	GR Piura	Jefe de Oficina de Programación de Inversiones
13	José Luis Calle	GR Piura	Sub Gerente Regional de Desarrollo Social
14	Lili Taboada	GR Piura	Especialista en Racionalización
15	Walter Wong	GR Piura	Sub-Director Regional de salud
16	Jacobo Timaná	GR Piura	Oficina de Estadística de la Dirección Regional de Agricultura
17	Abner Acuña	GR Piura	Director de Recursos Naturales de la Dirección Regional de Agricultura
18	Jaime Ayosa	GR Piura	Sub Gerente de Cooperación Técnica Internacional
19	José Amaya	GR Piura	Economista III
20	Luis Ramos	GR Piura	Director General de Construcción
21	Magin Taboada	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza	Secretario Técnico
22	Francisco Córdova	CIPCA	Asesor de Proyectos
23	Luis Albirena	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional
24	Cinthy Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora del Componente de Administración Pública
25	Liliana Calle	ProGobernabilidad	Asistente
26	Denis Proulx	ProGobernabilidad	Especialista Canadiense en Administración Pública

TUMBES Reuniones y entrevistas para el levantamiento de información **Fecha: 20 de setiembre de 2012**

Nº	Nombre	Organización	Cargo
1	Mercedes García	GR Tumbes	Jefe de Of. Cooperación Internacional
2	Armando Cabrera	GR Tumbes	Sub Gerente Of. Programas
3	Vanic Selene Sulión	GR Tumbes	Asesora de Gerencia General Regional
4	Pablo Ortíz	GR Tumbes	Sub Gerente de Estudios de la Gerencia de Infraestructura
5	Reynaldo Peña	GR Tumbes	Director de Planeamiento de la Dirección Regional de Producción GR Tumbes
6	Obdulio Liviapoma	GR Tumbes	Asistente Administrativo de la Oficina de Administración
7	Marco Antonio Yacila	GR Tumbes	Jefe Of. Tecnología de la Información
8	Carlos Loayza	GR Tumbes	Jefe logística
9	Luis Alberto Feijóo de Lama	GR Tumbes	Director Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación
10	Arístides Zárate	GR Tumbes	Técnico Administrativo – Of. d personas con discapacidad
11	Ripsy Marchán	GR Tumbes	Técnico Administrativo de la Sub Gerencia de Desarrollo Social
12	Rocío Chávez	GR Tumbes	Abogada de la Sub Gerencia de Desarrollo Social
13	José Espinoza	GR Tumbes	Director Regional de Agricultura
14	Carlos Guerra	GR Tumbes	Sub Gerente SGSP – Gerencia Regional de Desarrollo Económico
15	Wilmer Rojas	GR Tumbes	Residente de proyectos de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico
16	Erling Jiménez	GR Tumbes	Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
17	Esmedy Morán	GR Tumbes	Especialista de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico
18	Rosa Esther Tocto	GR Tumbes	Especialista de Cacao de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico
19	Reynaldo Peña	GR Tumbes	Director de Planeamiento de la Dirección Regional de Producción
20	Víctor Puño	GR Tumbes	Asesor de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico
21	Gianni Pol Chávez	GR Tumbes	Técnico SGPI – Gerencia Regional de Desarrollo Económico
22	José L. Zevallos	GR Tumbes	Técnico SGSP – Gerencia Regional de Desarrollo Económico
23	Segundo Moreno	GR Tumbes	Gerente Regional de Desarrollo Económico
24	Hilda Crespo	GR Tumbes	Supervisora de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico
25	Juan Periche	GR Tumbes	Dirección Regional de Agricultura
26	Rigoberto Cruz	Federación de personas con discapacidad	Presidente
27	Alfredo Segura	Colegio de Economistas	Director
28	Paoly Mendoza	CESIP	Responsable del Proyecto
29	Viviana de la Sena	Centro de Emergencia Mujer	Promotora
30	Lilia Sánchez	Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza.	Representante
31	Nancy Barreto	COPARE	Equipo Técnico
32	César Guerrero	COPARE	Equipo Técnico
33	Raquel García	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional
34	Cinthya Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora del Componente de Administración Pública – ProGobernabilidad
35	Cristina Morán	ProGobernabilidad	Asistente

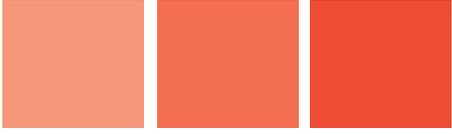


Taller de Validación Fecha: 29 de Octubre de 2012

N°	Nombre	Organización	Cargo
1	Sarahí Santoyo	GR Tumbes	Responsable Proyecto Zonificación Ecológica Económica
2	Alex Vivar	GR Tumbes	Especialista Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial
3	Alipio Cabrera	GR Tumbes	Planificador Sub Gerencia de Planeamiento
4	Marco Yacila	GR Tumbes	Jefe Of. Tecnología de la Información
5	Armando Cabrera	GR Tumbes	Of. Cooperación Internacional
6	Jesús Gonzáles	GR Tumbes	Asesor Legal de la Gerencia General Regional
7	Morán Baca	GR Tumbes	Asesor de la Gerencia General Regional
8	Marco Ganoza	GR Tumbes	Asesor
9	Karina Arteaga	GR Tumbes	Informática
10	José Espinoza	GR Tumbes	Director Regional de Agricultura
11	Yves Huertas	GR Tumbes	Dirección Regional de Agricultura
12	Reynaldo Peña	GR Tumbes	Director de Planeamiento de la Dirección Regional de Producción
13	Hilda Crespo	GR Tumbes	Directora Administrativa – Gerencia Regional de Desarrollo Económico
14	Augusto Samanamud	GR Tumbes	Especialista – Of. de Comunicaciones
15	José Osorio	GR Tumbes	Especialista – Of. de Comunicaciones
16	Jimmy Puño	GR Tumbes	Especialista – Of. de Comunicaciones
17	Raquel García	ProGobernabilidad	Oficial de Enlace Regional
18	Cinthya Tello	ProGobernabilidad	Coordinadora Componente Administración Pública – ProGobernabilidad
19	Zadith Vega	ProGobernabilidad	Consultora en Género
20	Denis Proulx	ProGobernabilidad	Especialista Canadiense en Administración Pública
21	Cristina Morán	ProGobernabilidad	Asistente ProGobernabilidad



ProGobernabilidad
León de la Fuente 270, Magdalena del Mar, Lima
Teléfono: 2641851
www.progobernabilidad.org.pe



ProGobernabilidad
León de la Fuente 270, Magdalena del Mar, Lima
Teléfono: 2641851
www.progobernabilidad.org.pe