

**CAMBIO
ORGANIZACIONAL
EN LA ADMINISTRACION
PUBLICA REGIONAL:
propuesta para Puno**

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA REGIONAL: propuesta para Puno

© Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN
Av. Alonso de Molina 1698 - Monterrico – Surco
Teléfono 35 - 1760
Derechos Reservados conforme a Ley
Primera Edición 1985
1ra. Reimpresión, diciembre 1986

INDICE

PRESENTACION

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE

I. SINTESIS DE LA PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO EN EL DEPARTAMENTO DE PUNO

- | | |
|---|----|
| 1. Proyecto Reforestación de Laderas | 9 |
| 2. Desarrollo Agrícola Asillo | 10 |
| 3. Programa de Asentamientos Rurales en Selva y Ceja de Selva | 11 |
| 4. Programa Conjunto de Apoyo Nutricional (PROCAN) | 12 |
| 5. Programa de Desarrollo Microregional Azángaro | 12 |
| 6. Programa de Desarrollo Microregional Juli-Ilave | 12 |
| 7. Propuestas de Cambio Organizacional en CORPUNO | 13 |

II. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO TALLER: ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO MICROREGIONAL

- | | |
|---|----|
| 1. Elementos de la Teoría de Administración | 19 |
| 2. Elementos de la Metodología Empleada | 21 |
| 2.1 Método del Curso Taller | 21 |
| 2.2 Método para Proponer el Cambio en la Organización | 22 |

SEGUNDA PARTE

III. DESCENTRALIZACION Y GOBIERNO REGIONAL

- | | |
|---|----|
| 1. Problemática en cuanto al Centralismo | 35 |
| 2. Marco Referencial en cuanto a la Descentralización | 36 |
| 3. Propuesta de Desconcentración y de Descentralización | 37 |
| 3.1 Dirección Departamental de Servicios Públicos | 37 |
| 3.2 Región Piloto | 39 |

TERCERA PARTE : PROPUESTAS ESPECIFICAS

IV. REFORESTACION DE LADERAS

- | | |
|--|----|
| 1. Características de Gestión del Proyecto | 49 |
|--|----|

2.	Propuesta para la Modificación de Organización y Gestión	51
2.1	Concepción del Proyecto	51
2.2	Objetivos	51
2.3	Metas	52
2.4	Estrategia	52
2.5	Líneas de acción	54
2.6	Organización	55
2.7	Financiamiento	56
2.8	Localización y Manejo Espacial	57
2.9	Política Institucional de CORPUNO	58
V.	PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA ASILLO	
1.	Características de Funcionamiento de los Proyectos	61
1.1	Irrigación Asillo	61
1.2	Otros Proyectos	63
2.	Propuesta del Programa Regional de Irrigación Puno	63
2.1	Desarrollo Agrícola en Irrigaciones	63
2.2	Proyectos de Irrigación a Nivel Regional	66
2.3	Restricciones y Posibilidades de la Propuesta	68
VI.	PROPUESTA DE CAMBIO EN EL PROGRAMA DE ASENTAMIENTOS RURALES EN SELVA Y CEJA DE SELVA	
1.	Problemática de las Zonas de Ceja de Selva y Selva del Departamento de Puno y su Relación con la Problemática Regional	73
2.	Análisis de la Situación Actual del Proyecto	75
3.	Propuesta de Organización y Gestión	80
3.1	Primera Etapa o Alternativa a Corto Plazo	80
3.2	Segunda Etapa: Mediano y Largo Plazo	84
3.3	Restricciones y Posibilidades de Negociación para Viabilizar el Proyecto	87
3.4	Recomendaciones dentro de la Perspectiva del Gobierno Regional y la Descentralización	91
VII.	PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL AZANGARO	
1.	Consideraciones Previas	95
1.1	Aspectos Generales	95
1.2	Metodología	96
1.3	Puntos de Partida para la Propuesta	96
1.4	Posibilidades y Restricciones	98
2.	La Propuesta	103
2.1	Para la acción inmediata	103
2.2	Propuesta para el Corto Plazo	103

2.3	Propuesta en la Perspectiva del Gobierno Regional	106
2.4	Política Institucional de CORPUNO	109
VIII. PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL ILAVE-JULI		
1.	Consideraciones Previas	113
2.	Posibilidades y Restricciones para la Implementación de los PDM	114
2.1	Identificación de Restricciones	114
2.2	Identificación de Posibilidades	116
3.	Consideraciones Previas para la Implementación del PDM	117
3.1	De Carácter Estratégico	117
3.2	De Carácter Orgánico Estructural	118
3.3	De Carácter Financiero	118
3.4	De Carácter Subjetivo	119
4.	Propuesta de Organización para la Implementación del PDM: Juli-Ilave	119
4.1	Primera Etapa - Años 1ro. y 2do.	119
4.2	Segunda Etapa - Años 2do. y 3ro.	121
4.3	Tercera Etapa - Años 3ro. y 5to.	121
4.4	La Organización del PDM en el Marco del Gobierno Regional	124
5.	Funciones y Relaciones de la Organización	124
6.	Conclusiones y Recomendaciones	133
IX. PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION Y GESTION DE CORPUNO		
		137

P R E S E N T A C I O N

El presente documento contiene las Propuestas de Cambio Organizacional para la Administración Pública Regional de Puno, resultado éstas del "Curso-Taller: Organización y Gestión de Programas de Desarrollo Microregional", que la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, en convenio con la Corporación de Fomento y Promoción Social y Económica de Puno, CORPUNO, llevó a cabo entre octubre de 1984 y abril de 1985.

Este curso se enmarca en el contexto del Proyecto de Gestión Pública que ESAN desarrolló entre los años 1983 y 1985, producto a su vez de un convenio con el Gobierno Peruano y el Banco Mundial.

El curso-taller de Puno permitió la puesta en marcha de una nueva modalidad de capacitación: el Programa Experiencial, que propone que sean los propios participantes los que analicen los problemas de organización y gestión de sus entidades, propongan soluciones y se comprometan al cambio. De ahí la importancia de estas propuestas de cambio organizacional que se presenta en esta oportunidad.

Diciembre 1985

Joaquín Maruy Tashima
Director
Proyecto de Gestión Pública

I N T R O D U C C I O N

El Curso-Taller: Organización y Gestión de Programas de Desarrollo Microregional se inscribió en una necesidad sentida tanto por los directivos y funcionarios del sector público como por los integrantes del Proyecto de Gestión Pública de ESAN, para articular en una sola actividad, la capacitación y los esfuerzos del cambio organizacional.

Las propuestas que se presentan en este documento son el resultado de la aplicación de la metodología de aprendizaje-acción empleada en el Curso Taller, en la cual los propios gestores públicos en su rol de gerentes, reinterpretando su experiencia y manejando las restricciones y ventajas, aportan a la solución de los problemas estudiados en los cuales tienen responsabilidad sustantiva.

Es frecuente advertir el escepticismo de los gerentes y directivos del sector público cuando se plantea la necesidad de la capacitación de sus funcionarios. Las ofertas tradicionales de capacitación no consideran el valor de la experiencia de los participantes como fuente de conocimiento ni como elemento que sustentará el cambio duradero. En los programas experienciales, por el contrario, las propuestas surgen de los propios gestores comprometidos y obligados por su profesión y la responsabilidad que asumen.

Dado que el Curso-Taller trabajó con problemas actuales y reales la expresión de sus resultados se encuadra en esta línea. Las propuestas que se presentan ahora editadas fueron expuestas el día de la clausura en acto público a la comunidad académica, a gestores públi

cos y en general a la colectividad de Puno a través de cadenas radiales. No se trata por tanto de un simulacro académico. Las propuestas se sustentan en seis meses de trabajo intenso de los participantes. El rol de ESAN, como equipo académico, fue de catalizador introduciendo un método de trabajo y administrando un flujo de información para el cumplimiento ordenado de las metas académicas, las mismas que implicaron para su logro lectura, análisis de grupo, debate plenario, trabajo de campo, intercambio y comparación de experiencias.

La propuesta que se presenta corresponde a la producción de los participantes en el cuarto y último período académico. Para llegar a este producto se realizaron trabajos intermedios que entrenaron a los participantes en el análisis y en la elaboración de alternativas (1).

El documento se organiza en tres partes; la primera presenta una síntesis de la propuesta y la metodología utilizada; la segunda presenta la propuesta de cambio organizacional en el marco del proceso de descentralización y gobierno regional; y la tercera presenta las propuestas de cambio específicas incluidas en la síntesis, que están referidas a tres proyectos agropecuarios, a un proyecto de iniciativa central, a dos programas de desarrollo microregional y a la propia CORPUNO.

(1) Para una visión detallada del desarrollo del curso ver: Guillermo Dávila Rosazza, Programas Experienciales de Perfeccionamiento Profesional: Curso-Taller de Puno, Lima, ESAN, P.G.P., 1985.

PRIMERA PARTE

I.

SINTESIS DE LA PROPUESTA DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION DEL
DESARROLLO EN EL DEPARTAMENTO DE PUNO

WALTER MERCADO
CARMEN VIGIL

I.

**SINTESIS DE LA PROPUESTA DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION DEL
DESARROLLO EN EL DEPARTAMENTO DE PUNO**

La Propuesta Organizacional, que es uno de los resultados del Curso-Taller realizado en Puno: "Organización y Gestión de Programas de Desarrollo Microregional", es el aporte de un grupo de trabajadores de la Administración Pública Puneña. Este aporte es el producto de su experiencia profesional y de la evaluación de los resultados obtenidos a través de la Organización y Gestión Pública del departamento. Han sido diseñadas siete propuestas considerando un nivel de tratamiento inmediato, en el marco de las actuales posibilidades y restricciones, y otro nivel en la perspectiva del Gobierno Regional. Dichas propuestas están referidas a tres proyectos agropecuarios (Reforestación de Laderas, Desarrollo Agrícola Asillo y Programa de Asentamientos Rurales en Selva), a un proyecto de iniciativa central (Programa Conjunto de Apoyo Nutricional), a dos Programas de Desarrollo Microregional (Microregión Azángaro y Microregión Juli-Ilave) y a la Corporación de Fomento y Promoción Social y Económica de Puno -CORPUNO-, para que logre sus objetivos propuestos y una mejor asignación y administración de los recursos departamentales escasos. A continuación se exponen brevemente estas propuestas:

1. PROYECTO REFORESTACION DE LADERAS

Por la naturaleza del proyecto, por estar abocado a una actividad de largo plazo y por las condiciones económicas del departamento, se debe considerar en su funcionamiento lo siguiente:

- La integralidad de sus acciones, dado que son estratégicas y complementarias a otras actividades, dejando de lado su carácter sectorialista.
- La necesidad de enmarcarse en un Plan Rector Departamental de Desarrollo de la Actividad Forestal, en función a la conservación y manejo de los recursos naturales renovables.
- La conveniencia de que el CENFOR X-PUNO, siga conduciendo el Proyecto. Esto indica que es oportuno por un lado, reforzarlo constituyendo a su interior unidades de extensión, de capacitación y de investigación, y por otro que CORPUNO mantenga una coordinación y supervisión muy estrechas con él.
- El desarrollo de las siguientes líneas de acción:
 - 1) El reforzamiento institucional en lo que significa capacidad instalada y operativa.
 - 2) La promoción rural, orientada a la motivación, capacitación y apoyo a los beneficiarios, para crear una conciencia forestal.
 - 3) El desarrollo forestal, a fin de mejorar la eficiencia técnica, y
 - 4) La investigación aplicada.
- La constitución, por CORPUNO, de un Fondo Financiero de Promoción Forestal, que considere en los proyectos que lo permitan, la línea de Acción Forestal para que éstos la ejecuten en sus respectivos ámbitos, a fin de que la actividad no sea exclusiva del CENFOR.

2. DESARROLLO AGRICOLA ASILLO

El tiempo, y la experiencia recogida en este Proyecto, plantean dos niveles de tratamiento necesarios:

Proyecto de Desarrollo Agrícola Asillo:

Establecimiento de una jefatura de proyecto y una unidad de línea que se encargue del Desarrollo Agropecuario Integral de Asillo con participación de los beneficiarios, considerando su transferencia a éstos en el corto plazo, e implementando un Centro de Capacitación sobre riego a nivel departamental.

Proyectos de Irrigación a nivel Departamental:

A Corto Plazo: La creación del Programa de Irrigaciones, conduci

do por 3 ó 5 especialistas bajo un Programa Especial de CORPUNO y la organización de un Comité Consultivo conformado por las entidades involucradas.

En el Mediano Plazo: La formulación de un Plan Regional de Aprovechamiento de Recursos Hidráulicos y la integración de proyectos.

En el Largo Plazo: Creación del Programa de Manejo de Cuencas en el marco del Gobierno Regional.

3. PROGRAMA DE ASENTAMIENTOS RURALES EN SELVA

Considerando que el objetivo del proyecto es la ocupación racional de la Selva de Puno, es necesario que se maneje dentro de políticas de ocupación del territorio, y de migraciones en el departamento, ello significa la ejecución de acciones en dos etapas:

Primera Etapa:

- Ampliación de la capacidad operativa del proyecto encargado mediante: acciones de regularización de la tenencia de tierra, la evaluación de recursos naturales y la construcción de algunas obras, basándose principalmente en los recursos disponibles del sector agricultura.
- Integración de los equipos microregionales "Macusani-San Gabán", "Sandia" y "Crucero" como elementos orientadores de las acciones, y como refuerzo de los estudios en ejecución.
- Extensión del campo de acción del proyecto al Módulo "San Fermín-Tambopata" a partir de 1986.
- Previsión, por parte de la CORPUNO, de una mayor asignación presupuestal al Proyecto a partir del próximo ejercicio, para impulsar sus acciones y establecer un sistema de recompensa para el personal.

Segunda Etapa:

- Transformación en "Proyecto Especial de Desarrollo en Selva de las Provincias de Sandia y Carabaya", en el marco del Gobierno Regional, que sin dejar de lado los ámbitos microregionales articule ámbitos homogéneos mayores, complementarios al altiplano.

4. PROGRAMA CONJUNTO DE APOYO NUTRICIONAL (PROCAN)

Dado el manejo centralizado desde Lima, de este Programa que recién se inicia en Puno, Tacna y Moquegua, se plantea:

Ponerlo en marcha bajo una óptica de desarrollo departamental.

Generar un proceso de articulación de las actividades dirigidas a controlar los problemas de desnutrición detectados.

Desconcentrar el Programa del nivel central a nivel de los tres departamentos beneficiarios (en lo que se refiere a decisiones y recursos), considerando para ello una estrategia basada en acciones concertadas entre los sectores comprometidos en el Programa y la población beneficiaria. En ello la CORPUNO juega un papel relevante.

Constituir al PROCAN en elemento vertebrador de los Programas de Desarrollo Microregional, implementando en éstos su componente Promoción del Desarrollo Comunal.

5. PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL AZANGARO

El nivel actual de estudios indica que es urgente su tratamiento en el contexto departamental, y la CORPUNO lo asume como elemento estratégico de desarrollo, por lo que se propone que:

- 1) La Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación conduzca los estudios, poniendo énfasis en el tratamiento departamental.
- 2) Para el próximo año esté presente en la Microregión un equipo de coordinación microregional (en base al actual equipo) dependiente de un órgano estructurado con capacidad de convocatoria y concertación al interior de la CORPUNO y fuera de ella, para darle direccionalidad tanto a las acciones que CORPUNO y los Sectores desarrollan en la Microregión, como al detalle de los estudios.

6. PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL JULI-ILAVE

La puesta en marcha del Programa de Desarrollo Microregional como Proyecto Especial significa una decisión de la CORPUNO, previa definición de su estrategia de implementación de los Programas de Desarrollo Microregional. Mientras tanto la CORPUNO debe ir generando las condiciones para su puesta en operación a la breveu

dad, así se propone que el equipo de trabajo se constituya en asesor del conjunto de instituciones (especialmente para CORPUNO) localizadas en el ámbito microregional y en promotor de una conciencia planificadora.

El planteamiento organizacional, para el funcionamiento del Programa, considera: la dependencia funcional del Proyecto Especial de la Gerencia General y la normativa de la Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación, a fin de garantizar una capacidad de convocatoria y concertación actualmente escasa inclusive al interior de la CORPUNO y del Sector Público; un alto grado de participación, respecto a la vida del PDM, tanto de la población como de los gobiernos locales, sectores e instituciones; la integralidad e integración de acciones, recursos financieros y humanos como sustento de su funcionamiento; la complejización e integralidad del PDM a partir del componente Promoción Comunal.

7. PROPUESTAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN CORPUNO

Como consecuencia del análisis de las condicionantes detectadas y evaluadas, que configuran las características actuales de la Corporación en sus aspectos de Organización y Gestión, es posible observar áreas que deben ser modificadas y además introducir innovaciones que en última instancia significarán un mejoramiento en la conducción, organización y operatividad del Organismo de Desarrollo a fin de constituir el ente administrador, por excelencia, de un real desarrollo.

Las propuestas relevantes pueden ser agrupadas bajo un criterio esquemático, con fines casi didácticos, en tres rubros: el primero de ellos dirigido a acciones inmediatas realizables al interior de la organización como respuesta a la necesidad de introducir cambios que hagan más eficiente su operación y su relación con sus órganos descentralizados. El segundo engloba aquellas modificaciones organizacionales y de gestión en el manejo de los diferentes proyectos que son ejecutados directamente por la Corporación y aquellos ejecutados por otras entidades bajo la modalidad de encargo (Irrigación Asillo, Laderas, Asentamientos en Selva, Proyecto Conjunto de Acción Nutricional, Programas Microregionales de Desarrollo). El tercer rubro considera a la organización actual y la decisión de optar por un cambio que la constituya en Administración del Desarrollo, de manera transicional que permita, sustentar la vigencia de un Gobierno Regional para el desarrollo.

En consecuencia, los aspectos que deben ser subrayados en función del ordenamiento antes señalado, son:

- Iniciar de inmediato un mecanismo de seguimiento y control de proyectos conducentes a la generación de un sistema, en el plazo mediano, como elemento de información adelantada para la toma de decisiones y previsión de acciones futuras.
- Precisar, las orientaciones estratégicas de la CORPUNO en la perspectiva del desarrollo regional, jugando en ello un papel importante la función planificadora que garantice el manejo departamental priorizado de las acciones y proyectos estratégicos departamentales y de cobertura regional en el marco de los Programas de Desarrollo Microregional.
- Posibilitar el funcionamiento de la Dirección de Servicios Públicos al interior del organismo de desarrollo como elemento que permita actuar de modo creciente concertadamente con los sectores de la administración pública de la región y como nexo que aproxime al futuro desenvolvimiento como gobierno regional.
- Tender a la puesta en marcha de Programas Microregionales de Desarrollo como elementos programáticos de una decisión de descentralización de la administración regional, previo agotamiento de las posibilidades, que asegure que tales programas incidan significativamente en la realidad pre-existente de un delimitado ámbito microregional y en función de la priorización de aquéllos, confrontando las necesidades y recursos regionales disponibles.
- Instaurar una región piloto en Puno en base a la dación de un instrumento legal específico al respecto, que implique la integración de la administración pública, de manera concertada, con el sector no público, para lograr una real administración del desarrollo en la región.
- Iniciar las acciones conducentes a la creación y funcionamiento de un sistema de evaluación cuantitativo y cualitativo, de los efectos o impacto del conjunto de inversiones a través del tiempo, y su incidencia en la modificación sustancial de las variables sociales y económicas que han configurado la realidad regional existente a fin de establecer la magnitud del cambio hacia una situación de desarrollo y mejores condiciones de vida para el poblador puneño.

El conjunto de propuestas demanda un tratamiento integral de las acciones de los proyectos, dejando la óptica de aislamiento sectorialista e incorporando a la población como sujeto de éstos, procesando y asimilando las formas de trabajo que la incluyan por lo que se hace necesario considerarlos multisectorialmente, desde una perspectiva de desarrollo regional, en donde la CORPUNO, como ente rector del desarrollo tiene que precisar su perspectiva estratégica. En este marco juegan un papel importante los Programas

de Desarrollo Microregional como instancias de planificación y administración del desarrollo, para permitir que la CORPUNO se estructure de manera eficiente y eficaz y tenga capacidad de concertación y orientación de las acciones e inversiones de los sectores público y privado.



II.

METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO-TALLER: "ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO MICROREGIONAL"

JORGE CARO
JAIME CHAVARRY
HECTOR MAMANI
WALTER MERCADO
JULIO SALCEDO
ISIDRO VELAZCO
ANGELA YABAR

II.

METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO-TALLER: "ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO MICROREGIONAL"

Este acápite tiene como propósito sintetizar los aspectos siguientes:

- elementos de la teoría de administración
- elementos de la metodología de entrenamiento empleada en el Curso-Taller y en la elaboración de la propuesta de cambio
- los pasos seguidos en el desarrollo del mismo y
- las características del método.

1. ELEMENTOS DE LA TEORIA DE ADMINISTRACION

La misión de la administración pública regional, articulada por la Corporación de Fomento y Promoción Social y Económica de Puno, es lograr el desarrollo del departamento, para lo cual ejecuta las inversiones correspondientes.

Para cumplir con esta tarea, la administración pública debe estar bien organizada y administrada, pero la realidad es que adolece de una serie de problemas de gestión gerencial, administrativa y organizativa.

Estos problemas se manifiestan fundamentalmente en tres campos:

- el de personal
- el de finanzas y
- el de organización y administración del desarrollo.

En estos tres campos el Estado, a través del Proyecto de Gestión Pública, aborda los problemas gerenciales, administrativos y organizacionales con el entrenamiento complementando así, su esfuerzo por solucionarlos. El entrenamiento se realiza a partir de un diagnóstico de necesidades de la unidad o institución en la que se trabaja, del análisis de la inserción de ésta en la administración pública regional y nacional, y de la respuesta individual y conjunta a la misión encomendada.

La capacidad gerencial; o el funcionamiento de un buen diseño estratégico de proyectos y programas adecuados a las necesidades y características socio-económicas y culturales de una población, que se desenvuelve espacialmente; y la buena marcha de las instituciones en el mundo de relaciones (interfaz) se convierten en el punto de llegada para una administración pública cada vez más eficiente.

Entre el ser y el deber ser se encuentra el proceso de cambio, a partir de las propias experiencias de logros, aciertos y errores en:

- la definición y caracterización de nuestra tarea, y la de los proyectos o instituciones, a pesar de su diversidad, dificultad o variabilidad
- el diseño de estrategias que compatibilicen:
 - . la misión de los proyectos o instituciones con las necesidades y características de la población
 - . la organización con la misión
 - . la organización con su medio ambiente
 - . y la necesaria negociación con el nivel central.
- la organización y gestión de proyectos y programas.

Las categorías que permitieron adentrarnos en el análisis de la realidad de la administración pública, descubrir su estadio de desarrollo y ponernos en situación de diálogo fueron:

EL DOMINIO: Está referido a la clientela, área geográfica, y funciones de un proyecto, programa o institución.

Para responder a las necesidades o problemas de este dominio, tomando en cuenta sus características, se establecen objetivos que operacionaliza

dos permiten establecer la tarea o misión.

TAREA O MISION: Es el propósito claramente definido que persigue el proyecto y que debe guardar relación con la población, sus necesidades y características.

Para llevar a cabo su misión o tarea, es necesario que el Proyecto o Programa diseñe bien su ORGANIZACION, que podrá hacerse si se tienen establecidas las ESTRATEGIAS que tratan las variables críticas del problema, esto es las RESTRICCIONES Y POSIBILIDADES de funcionamiento para conocer su VIABILIDAD según los MARGENES DE MANEJO que hacen factible su ejecución. Se da pues, una sólida relación entre:

a. Problemas de la Población vs. Tarea

Las variables críticas del problema permiten identificar los componentes de solución que constituyen la tarea.

b. Tarea vs. Estrategia

Esas mismas variables orientan en el establecimiento de líneas estratégicas que dan pie a la división del trabajo, estableciéndose la relación estrategia vs. organización.

c. Estrategia vs. Organización

Así, pues, se da una correlación entre identificación clara del rol que le toca desempeñar al Programa y su gestión.

2. Elementos de la metodología empleada

2.1 Método del Curso Taller

La metodología se estableció a partir del producto a conseguir, "PROPUESTA DE ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO REGIONAL PARA PUNO" y de la calidad de los participantes: miembros del directorio de la Corporación y directores regionales (7), gerentes de CORPUNO y directores ejecutivos de P.D.M. (6), directores y subdirectores de línea y coordinadores de P.D.M. en formulación (26).

La situación de trabajo, el nivel profesional, y fundamentalmente la necesidad de cambio en la organización y gestión

pública (que constituye el trabajo en sí), exigieron que el método se apoyara en:

- 1o. LOS PROBLEMAS REALES Y ACTUALES, identificados con un previo diagnóstico de base, que sirvió para señalar ejes temáticos reactualizados, profundizados y sistematizados; y con trabajos de observación de la propia realidad administrativa comparada con otras realidades tanto actuales como pasadas en el departamento, en el país y en el extranjero, y
- 2o. LA EXPERIENCIA como fuente de conocimientos y punto de referencia en el análisis de la organización y gestión en que se desarrolla el propio trabajo.

Dado que el cambio supone un punto de partida es menester identificarlo, para lo cual el método lleva a desarrollar la CAPACIDAD de VER e IDENTIFICAR PROBLEMAS de organización y gestión como BASE para plantear ALTERNATIVAS reales y concretas.

El uso de la propia experiencia, en ambos casos, supone haberla reinterpretado y sintetizado gracias a un estímulo orgánico en el que, en última instancia, estriba el método de APRENDIZAJE-ACCION: el CAMBIO a partir de la propia GESTION.

Por este motivo, el tener que cambiar a partir de la propia gestión, es que no se separó el Curso-Taller del trabajo normal, pues el proceso de inducción es mutuo llegándose al perfeccionamiento con cambio organizacional.

Por las características expuestas, en lo que refiere a la organización del Taller se plantearon dos fases en combinación permanente: DIAGNOSTICO para estudiar los problemas clave de organización y gestión y ACCION para plantear y poner en práctica alternativas de organización y gestión.

Los elementos estructurales del método, que permitieron el tránsito entre diagnóstico y acción, que corresponden a los pasos metodológicos y períodos académicos son: estrategias, hipótesis y alternativas.

2.2 Método para proponer el cambio en la organización

Con estos elementos fue posible diseñar la Propuesta de Cambio a partir de:

- el análisis de la organización existente

- la relación con la misión o tarea
- la relación estratégica entre la organización, su medio ambiente y las necesidades del desarrollo, definiendo el tipo de programa a ejecutarse, los componentes, la combinación de perspectivas microregionales, regionales y nacionales
- las dimensiones (medio ambiente, estrategias, organización, población) y niveles del cambio (proyectos específicos, relaciones, administración pública, regionalización)
- evaluación de restricciones y posibilidades de cambio
 - . condiciones vigentes
 - . descentralización y
 - . regionalización.

Pasos seguidos en el desarrollo del Curso Taller

Los períodos académicos del Curso Taller han sido cuatro (4), dos dedicados fundamentalmente al diagnóstico de problemas clave de organización y gestión, y dos al planteamiento de alternativas de acción, no obstante que ambos momentos se han combinado constantemente sobre todo en los últimos dos períodos.

Cada período académico, a su vez, se desdobló en dos partes: una de trabajo intensivo desarrollado en internado y otra de trabajo extensivo y aplicación denominado trabajo de campo, fruto del internado anterior y a su vez insumo del siguiente.

Temporalmente, los trabajos se desarrollaron de la siguiente manera:

Trabajo Previo

- Se realizó un estudio de base que permitió identificar problemas de organización y gestión en dos microregiones en ejecución y preparar material didáctico.

Primer Período Académico

- Aportando como insumo la experiencia individual de trabajo y empleando técnicas de exposición, de trabajo en grupos y debates en plenarias, se desarrolló y analizó un marco conceptual sobre organización y gestión y Programas de Desarrollo Microregional.
- A partir de la sistematización de problemas de la propia expe

riencia, y empleando una guía de observación, trabajo en grupos y debate en plenaria, se elaboró el Plan de Trabajo de Campo.

- El producto obtenido de la observación y recolección de información de la propia institución, fue la identificación de "Problemas Organizacionales del Sector Público en Puno".

La preocupación fundamental, en este primer período, fue la de OBSERVAR, analizar y describir los problemas de organización y gestión en relación con la misión o tarea.

Segundo Período Académico

- Siempre con el insumo de la experiencia personal y los problemas reales y actuales de la propia institución, y diversificando las técnicas con el empleo de los grupos de escuchas y paneles, se profundizó el análisis de los problemas organizacionales y de gestión comparando el funcionamiento de programas y proyectos actuales y pasados de Puno con otros del país o el extranjero. A los ejes de análisis, organización y adecuación a la tarea se sumó el tratamiento de las variables socioculturales y espaciales.
- El producto del internado, del trabajo de campo, fue la "Sistematización de problemas de organización y gestión en programas de desarrollo en Puno y otras regiones en función de sus estrategias y manejo de las variables socioculturales y espaciales"

En esta oportunidad, la preocupación fue COMPARAR.

Tercer Período Académico

- Nuevos insumos se sumaron a los anteriores: la propia capacidad de gestión, el bagaje cultural y la creatividad personal.

Estos insumos, con técnicas de trabajo individual de debate, y de análisis permitieron elaborar, esta vez a partir de la realidad y posibilidades de desarrollo de Puno, hipótesis sobre organización y gestión de programas de desarrollo, marcando así el tránsito de la fase de diagnóstico a la de acción.

- Asumiendo el rol de gestión, fue posible, a partir de una cartera de proyectos actualmente diseñados con algunas características diagnosticadas, plantear alternativas de cambio en la organización y gestión de proyectos viables respecto a sus restricciones y posibilidades, que consideran la realidad de

partamental y toman en cuenta la descentralización y la regio
nalización.

El enfoque esta vez fue el de "LA ALTERNATIVA".

Cuarto Período Académico

- La propuesta elaborada fue sometida para su perfeccionamiento y ajuste en sus diferentes elementos a un intenso análisis y debate en grupos y plenarias. Preciado el análisis, sus restricciones y estrategias, fue sometido a un debate a fin de tener una propuesta más acabada, que es la que aquí se pre
senta.
- Los resultados finales son:
 - . a nivel personal: una reinterpretación y síntesis de la propia experiencia.
 - . a nivel de programas: un modelo de organización y gestión de programas de desarrollo regional para Puno.

La tónica que dominó este período fue la del CAMBIO.

Los cuadros adjuntos presentan en detalle el desarrollo de los períodos académicos, distinguiéndose entre ellos el enfoque predo
minante: VER, COMPARAR, ALTERNATIVA y CAMBIO.

A manera de resumen se presentan a continuación características del método:

- . Es un método de trabajo con adultos,
- . que lleva al cambio a partir de la propia gestión,
- . que tiene como medio ambiente, el mismo del trabajo, del que extrae problemas reales y actuales, virtualidades y restriccio
nes para luego proponer la forma cómo cambiarlo,
- . emplea en su desarrollo grupos que reproducen, tanto la confor
mación multisectorial de la administración pública como los diversos niveles de decisión, y
- . desarrolla tanto el perfeccionamiento personal como el cambio organizacional y de gestión.

Es un verdadero método de aprendizaje-acción que no empleó cáte
dras sino análisis, sistematizaciones y reinterpretaciones, po
niéndonos en condiciones de introducir ya el cambio en nuestra organización y gestión.

IDENTIFICACION Y ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS CLAVES DE ORGANIZACION Y GESTION
EN PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO
1a. Parte

TEMATICA	Los Problemas Cerenciales y Administrativos del Sector Público			Relación de la Misión con las Formas ORGANIZACIONALES
INSUMO	Problemas de Organización y Gestión en PRODERJU y PROMIR	Experiencia Individual de Trabajo		Funcionamiento de otras Instituciones
TRABAJO	V E R	I N T E R N A D O + Desarrollo de Marco Conceptual + Prediseño del Trabajo de Campo Organización y Gestión Programas de Desarrollo Micro-regional Política y Planificación Organización Coordinación y Comunicación Dirección Personal-Recursos Humanos Relación con la Población Variables Control Logística Componentes y su gestión Recursos Financieros Información, Evaluación y Producción Investigación		TRABAJO DE CAMPO + Observación y Recolección de Información - Comparación de Políticas, Diagnósticos, Programas y planes con el problema - Análisis de las funciones Administrativas + Relación con las normas + Diagnóstico de la administración, organización y gestión
PRODUCTO		Marco Conceptual	Plan de Trabajo de Campo	Problemas Organizacionales del Sector Público en la Región
TECNICA		Estudio de Base Exposición - Diálogo Trabajo en Grupo Plenaria	Sistematización de Problemas de Experiencia - Guía de Observación - Trabajo en Grupos - Discusión en Plenaria	Entrevistas - Hojas de Observación - Comparación - Análisis de Fuentes

(continúa...)

(continuación)

2da. Parte

TEMATICA	Problemática de Organización y Gestión Común y Diferencial de los Proyectos Analizados en Entidades Públicas. Cómo ha venido operando la Administración Pública Regional. Capacidad local de generación de estrategias.			Relación de la Estrategia con las necesidades, característ. socio-culturales de la poblac. y su manejo esp.	
INSUMO	C	- Experiencias de Desarrollo Regional en el Departamento (1950-1984), en el país (Huancavelica, Cusco, La Libertad y en el Exterior (Brasil-Funageira) - Trabajo de Campo: - Problema de Organización y Gestión complejo e importante detectado en la propia Institución - Experiencias y Sistematización de los participantes.	Síntesis y Sistematización de días anteriores y conocimiento desarrollado por el primer período académico	Funcionamiento de otras Instituciones	
TRABAJO	O	I N T E R N A D O		TRABAJO DE CAMPO	
	M P A R A R	+ Análisis - Análisis y Síntesis de la problemática actual de Organización y Gestión detectada en Puno - Análisis de la misma problemática en Proyectos de Desarrollo Rural ejecutados anteriormente en Puno y su tratamiento de la variable socio-cultural. - Tendencias y formas de organización y operación - Líneas de acción, relaciones con población origen de financiación, políticas de desarrollo, aspectos socio económicos y culturales, espaciales, diseño organizacional adoptado - Estrategias de Desarrollo - Análisis de la misma problemática en experiencias de desarrollo microregional en Puno y otras regiones del país. - Política de Desarrollo - Líneas de acción estratégicas - Relaciones interinstitucionales - Relación con la población y variables Socio Culturales	+ Prediseño del trabajo de campo - Síntesis - Cómo se Organizan - Cómo manejan otros Sectores sus Proyectos	+ Observación y recolección de información - Comparación de políticas, objetivos y estrategias con organización y gestión de Programas. - Análisis del manejo de variables Socio Culturales y espaciales en formulación y ejecución. - Análisis de las funciones administrativas. - Diagnóstico de Organización y Gestión.	
PRODUCTO		Sistematización de Problemas de Organización y Gestión en Programas de Desarrollo en Puno y otras regiones: ESTRATEGIAS-VARIABLES SOCIOCULTURALES-MANEJO ESPACIAL.	Plan de Trabajo de Campo	Problemática de Organización y Gestión en función de su estrategia: manejo de las Variables Socio Cultur. y Espac.	
TECNICA		- Exposición de trabajos - Trabajo en grupos - Exposiciones - Grupos de escuchas	- Panel - Lecturas - Comparación - Controles de lectura	- Sistematización de Experiencias - Trabajo en grupos - Guías de observación - Discusión Plenaria	- Entrevistas - Hojas de observación - Comparación - Análisis diferentes

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE CAMBIO
1a. Parte

TEMA	ANALIZAR LA CAPACIDAD DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA REGIONAL	ROL DE GESTIÓN
INSUMO	Estudio de los problemas de gestión identificados en las propias instituciones. Estudio de gestión en Proy. Sectoriales desarrollados en instituciones distintas a la propia.	Experiencias pasadas Experiencia práctica actual Materiales y temas de los dos períodos académicos Materiales y temas del tercer internado
TRABAJO	I N T E R N A D O + Análisis - Problemática de Gestión en los Proyectos sectoriales estudiados. - La Administración Pública Regional y Nacional - La realidad y perspectivas de desarrollo de Puno - Puno: descentralización y regionalización Hipótesis sobre organización y gestión de Programas de Desarrollo	TRABAJO DE CAMPO + Observación y recolección de información - Análisis documental - Observación de situación - Análisis estrategia vs. tarea - Análisis organización vs. estrategia - Análisis restricción y posibilidades - Análisis márgenes de negociación - Propuesta de organización y gestión + Autoanálisis, autocrítica.
PRODUCTO	Sistematización de la problemática de Gestión. Identificación de los problemas claves en Puno, Áreas de negociación con nivel. Posibilidades y restricciones de la Administración Pública Regional.	Plan de Trabajo
TECNICA	Trabajo en Grupo: Análisis . Panel . Trabajo individual . Lectura . Análisis en plenaria . Exposición	Dinámica: Rol de Directivos de Instituciones Rol de Directivos de Proyectos Intercambio de Experiencias Intercambio de Conocimientos Creatividad; 1 Asesorías mutuas Concertación con nivel regional

(continúa...)

(continuación)

2da. Parte

TEMATICA	Modelo de Organización y Gestión de Programas de Desarrollo Regional para Puno		
INSUMO	Sistematización de elementos de debate. Propuesta de cambio organizacional por Proyecto o Programa analizado Conocimientos e ideas de internados anteriores Problemas reales y actuales Reinterpretación de la propia experiencia		
TRABAJO	C A M B I	I N T E R N A D O + Análisis - Sistematización de los elementos de debate de las propuestas de cambio organizacional y para la elaboración del modelo de organización y gestión de Programas de Desarrollo Regional para Puno. - Autocrítica grupal al trabajo. - Debate de propuestas de cambio organizacional para la gestión de programas y proyectos. - Debate de propuestas de cambio organizacional específicas para programas y proyectos de Desarrollo en Puno. - Ajustes de propuestas. - Modelo de Organización y Gestión de Programas de desarrollo regional para Puno. - Metodología sistematizada. - Debate sobre descentralización y Gobierno Regional. - Reajuste del modelo de organización y gestión.	
PRODUCTO	O	Propuesta de cambio en la organización y gestión de Proyectos: - Viables respecto a restricciones y posibilidades - Incorporan conceptos, ideas y conclusiones de internados - Consideran la realidad regional - Toman en cuenta la perspectiva de descentralización y regionalización	Precisión del análisis, restricciones y estrategia de la propuesta 1) Reinterpretación y síntomas de la propia experiencia 2) Modelo de organización y gestión de Programas de Desarrollo Regional para Puno
TECNICA	Plenaria Trabajo de Grupos Análisis Debate Lecturas Debate público circunscrito		

SEGUNDA PARTE



III.

DESCENTRALIZACION Y GOBIERNO REGIONAL

CIRO CAMACHO
FELIX GUTIERREZ
JULIO JESUS LIRA
JUAN CARLOS MALAGA
ANIBAL PACHECO
EDGAR ROCA

III.

DESCENTRALIZACION Y GOBIERNO REGIONAL

1. Problemática en cuanto al Centralismo

- La dependencia centralista sectorial no permite la planificación ni la implementación de acciones de carácter integral, y limita la utilización adecuada de la capacidad instalada de la administración pública regional.
- El actual mecanismo de transferencia de fondos, en forma mensual, no posibilita la adecuada ejecución de los proyectos y programas de inversión de la CORPUNO y del sector público en general.
- No se tiene garantía ni seguridad de contar con la totalidad de la asignación presupuestal anual de la CORPUNO, por el permanente y arbitrario recorte que muchas veces encarece el costo del proyecto.
- El departamento de Puno es uno de los espacios socio-económicos más deprimido del País tipificado por el Plan Nacional de Regionalización como "zona de menor desarrollo relativo, en estancamiento".
- El departamento de Puno, por su peculiaridad físico-geográfica y socio-cultural, requiere un tratamiento muy específico.
- El departamento de Puno, por su ubicación geográfica requiere un tratamiento preferencial en cuanto a la identidad y soberanía nacional.

- Cuenta con ingente cantidad de recursos, sobre todo mineros, pero los organismos regionales no tienen posibilidades de explotarlos.

2. Marco Referencial en cuanto a la Descentralización

- "Las regiones se constituyen sobre la base de áreas contiguas integradas, histórica, económica, administrativa y culturalmente, conformando uridades geoeconómicas..." (Art. 259o. Constitución Política del Perú).
- "Las regiones comprendidas en el Plan Nacional de Regionalización se crean por Ley a iniciativa del Poder Ejecutivo, o a pedido de las Corporaciones Departamentales de Desarrollo con el voto favorable de los Concejos Provinciales..." (Art. 260o. Constitución Política del Perú).
- "La delegación de competencia que acuerda el Poder Legislativo a la Región, supone siempre subordinación a la Legislación Nacional..." (Art. 266o. Constitución Política del Perú).
- Bajo los criterios definidos por el Plan Nacional de Regionalización se han identificado y delimitado "Regiones a Nivel Nacional en el Proyecto de la Ley de Bases de la Regionalización".
- En el Proyecto de la Ley de Bases de Regionalización, bajo los 13 criterios de delimitación del Plan Nacional de Regionalización se ha definido al departamento de Puno como una región.
- En la Estrategia de Implementación de Regiones del Plan Nacional de Regionalización se establece que "...las primeras regiones a crearse serán aquellas que no presenten conflicto respecto a su delimitación...", así mismo se priorizará la creación de regiones que "...presenten en la actualidad capacidad de organización administrativa y gerencial, y que a la vez no generen conflictos en su delimitación...".

3. Propuesta de Desconcentración y de Descentralización

3.1 Dirección Departamental de Servicios Públicos

a) Objetivo

Lograr una desconcentración de las funciones de los diferentes sectores de la administración pública en el tránsito de las Corporaciones al Gobierno Regional, esta disposición está establecida en la Constitución Política del Perú con la finalidad de asegurar la coordinación en la planificación, programación y ejecución de las acciones de desarrollo a nivel regional.

b) Marco Normativo y Argumentos

- "Las reparticiones del Gobierno Central y las Instituciones Públicas desconcentradas sectorialmente en el ámbito de cada Corporación, conforman un organismo desconcentrado que se denominará Dirección Departamental de Servicios Públicos..." (Art. 37o., Ley de Corporaciones).
- Puno es una de las Regiones del país con mayor experiencia de organización y gestión administrativa regional; Programa de Acción Conjunta (1960) CORPUNO (1963), Comité Departamental de Desarrollo de Puno (CONDEP 1972) y ORDEPUNO (1979).
- Actualmente se tiene en funcionamiento la coordinación interinstitucional a través del Sistema Departamental de Planificación (SIDEPLAN) y el Comité Departamental de Coordinación Multisectorial (CODECOM) que sustancialmente persigue la elaboración de Planes y Programas de Desarrollo Integral.
- En el Departamento de Puno se encuentra localizado un conjunto de recursos humanos y materiales pertenecientes a las diferentes instituciones y organismos del sector público, el mismo que es susceptible de ser potenciado, con un correcto y funcional uso, en las acciones de desarrollo.

c) Limitaciones en el funcionamiento de la Dirección de Servicios Públicos

- Los sectores, normativa y administrativamente, segui

rán dependiendo de su sede central; lo que implica un manejo sectorial centralizado de los recursos humanos y materiales.

- El presupuesto seguirá siendo asignado en forma sectorial.
- Por el carácter de las normas, a nivel del Poder Ejecutivo que crea la Dirección Departamental de Servicios Públicos, su gestión requiere de la opinión favorable de las diferentes instituciones que tienen oficinas en el departamento de Puno, además quedaría a criterio de los respectivos titulares de los sectores a nivel nacional la facultad de desconcentrar determinadas acciones que, a su criterio unilateral, consideren conveniente delegar al nivel de la Dirección Departamental de Servicios Públicos.

d) Organización de la Dirección de Servicios Públicos

- Se organizará sobre la base de la actual Corporación Departamental de Desarrollo y de los sectores de la administración pública regional.
- El Presidente de la CORPUNO asumirá la Jefatura de la Dirección Departamental de Servicios Públicos.
- Las funciones de la Secretaría Técnica (Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación de CORPUNO) del Comité Departamental de Coordinación Multisectorial (CODECOM) se constituirán en fundamentales para la compatibilización de criterios y objetivos en los Planes y Programas de Desarrollo Integral.
- El proceso de regionalización tiende a demorarse sobre todo por la aprobación de la Ley de Bases de Regionalización que se encuentra en statu quo en el poder legislativo.
- La autonomía asignada a las regiones será muy restringida sobre todo en cuanto al manejo del mercado de trabajo, dinero, tributación, etc.; así como la administración de los recursos financieros en base a la caja única.

e) Estrategia de Implementación

- Será necesario gestionar el Reglamento estipulado

en la Ley de Corporaciones, para el funcionamiento de la Dirección Departamental de Servicios Públicos.

- La CORPUNO deberá adecuar su Estatuto a la nueva estructura organizativa que implementaría la creación de esta referida Dirección Pública.
- Se deberá buscar consenso en los órganos directivos de los sectores de la administración pública regional con el fin de potenciar la creación de normas en el manejo regional, así como posibilidades de negociación con los ministerios centrales respectivos.
- Así mismo, se deberá buscar consenso a nivel de los parlamentarios puneños y de la población organizada.
- Se constituirá en una instancia transicional entre la CORPUNO y el Gobierno Regional.

3.2 Región Piloto

El planteamiento concreto está referido a la creación de la Región Piloto de Puno a través de la dación de una ley específica en el marco del proceso de descentralización.

a) Objetivos

- Impulsar el proceso de descentralización en el Perú.
- Lograr una estructura transicional y sobre todo mecanismos formales, que permitan la integración sectorial y un manejo más óptimo de los recursos económicos, y de las posibilidades financieras.
- Impulsar la administración del desarrollo regional que garantice unidad de dirección y cherencia con los objetivos regionales de desarrollo, en base a una real descentralización.

b) Argumentos

- La Constitución en la Décima Disposición Transitoria establece que: "En tanto se organizan las regiones, el Gobierno Constitucional restablece a partir de 1981 la vigencia de las Corporaciones", así pues las

Corporaciones se restablecen como órganos transicionales, hasta que se creen las regiones, las mismas que debieron crearse según lo normado por la Constitución "dentro de los cuatro años siguientes mediante Leyes Orgánicas. Dichos plazos rigen a partir de la instalación del Gobierno Constitucional" (1980).

- La Constitución dispone también que las regiones se crearán a través de Leyes Orgánicas a iniciativa del Ejecutivo o de las Corporaciones Departamentales, con el voto mayoritario de los Concejos Provinciales; la consulta a los Municipios Provinciales ya se ha efectuado y el consenso sobre la creación de la Región de Puno es unánime.
- Por otro lado el Plan Nacional de Regionalización establece que una vez aprobado el mismo (en las legislaturas correspondientes a 1983-1984), "las primeras regiones podrán ser implementadas mediante una Ley Específica de Creación, durante 1984-1985".
- El Plan Nacional de Regionalización indica, además que "las primeras regiones a crearse serán aquellas que no presenten conflicto respecto a su delimitación", como es de todos conocido, en el caso del ámbito de la Región de Puno no existen conflictos pues, se establece sobre una base del límite departamental.

Por todas las consideraciones antes mencionadas y sobre todo por no tener a la fecha la seguridad de aprobación de la Ley de Bases, es factible y necesario que se cree la "Región Piloto Puno" que permita superar las limitaciones actuales de la CORPUNO, y contar con un órgano descentralizado que se constituya en el real administrador del Desarrollo Regional.

c) Limitaciones

La "Región Piloto Puno", por el carácter transitorio y coyuntural de su creación y financiamiento, no tendrá un carácter pleno de Gobierno Regional, pues se establecerá hasta que se apruebe la Ley de Bases de la Regionalización, a la cual posteriormente se adecuará, por tal situación no tendrá facultades legislativas, ni de creación de tributos, y seguirá sujeta a la normatividad central.

d) Organización

La creación de la "Región Piloto Puno" como organización de gestión del Desarrollo Regional debe permitir:

A Nivel Administrativo

- La integración de la administración pública y las transferencias presupuestales correspondientes a los sectores públicos.
- Un esquema que permita en forma escalonada la integración de las empresas públicas que operan en la región y aquellas que deberán crearse.
- La intangibilidad del presupuesto asignado a la región con los consiguientes mecanismos de asignación de los fondos a principios de cada semestre del año; así como la dación de leyes específicas referentes principalmente al Canon Minero, al Agropecuario; así como las que asignen a la "Región Piloto Puno" las reservas de San Antonio de Poto y Huiquisa, entre otros.

A Nivel de Funciones

La "Región Piloto Puno" deberá asumir la descentralización de las funciones asignadas a los sectores, así como el manejo y definición sobre los recursos naturales existentes en la región; por otra parte deberá tener autonomía en la definición del gasto y el presupuesto que se le asigne a la región y de todos aquellos ingresos adicionales que pueda generar, en este sentido deberá tener la facultad de autorizar su endeudamiento cuando pueda demostrar la capacidad de absorber la deuda correspondiente.

A Nivel de Gestión

- Seguirá manteniendo las relaciones establecidas por la Ley con el Congreso.
- Mantendrá relaciones directas con la Presidencia de la República.
- El Presidente de la Región tendrá categoría de Ministro y en este nivel mantendrá relaciones con todo el resto de la administración pública.

A Nivel de Organización

Se adjunta la estructura global (ver Gráfico No. III-1):

ASAMBLEA: Máximo órgano deliberativo y decisorio de la Región Piloto, con capacidad de iniciativa legislativa en política de desarrollo regional-departamental. Está conformada por:

10 Alcaldes Provinciales

10 Representantes Provinciales elegidos para tal fin

10 Representantes de instituciones económicas, sociales-culturales de cobertura departamental (sobre la base de los actuales miembros de la Asamblea de la CORPUNO).

La Asamblea se reúne ordinariamente en forma mensual y extraordinariamente cuando lo solicite la Presidencia o 2/3 de la Asamblea; siendo presidida por el Presidente.

Aprueba el nombramiento del Presidente y Secretarios Regionales, el primero propuesto en terna por el Ejecutivo y los otros propuestos en terna por el Presidente.

CONSEJO DIRECTIVO: Organó Directivo

Conformado por: la Secretaría Técnica, las 4 Secretarías Regionales y los Organos de Asesoramiento (Planificación y Asesoría Jurídica; participa con voz solamente).

CONSEJO CONSULTIVO: Organó Consultivo Deliberativo

Constituido por instituciones y empresas públicas descentralizadas del nivel regional, nacional y otras.

SECRETARIA TECNICA: Organó que gerencia las decisiones emanadas de la Asamblea y de la Presidencia.

Está conformada por: 1 Secretario Técnico
1 Secretario Adjunto

SECRETARIAS REGIONALES: Son Organos de Línea y están encargadas de dirigir y normar en materia de su especialidad, constituidas sobre la base de los sectores que tienen presencia en la región,

siendo las siguientes:

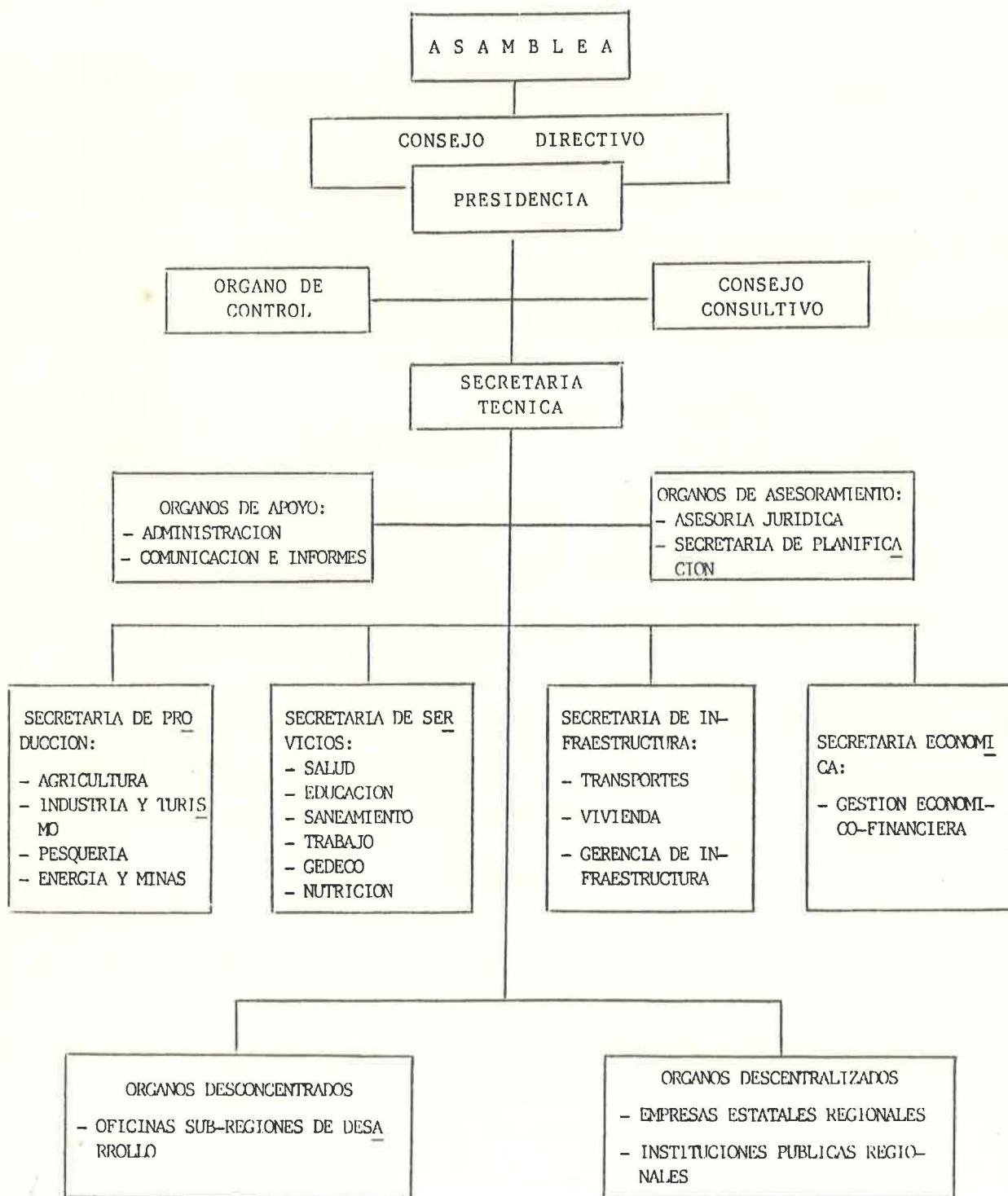
- Secretaría Productiva, que involucra todas las actividades extractivas y de transformación (agricultura, minería, industria, turismo, pesquería, etc.)
- Secretaría de Servicios, que involucra a todas las actividades de salud, educación, vivienda, nutrición, trabajo y saneamiento.
- Secretaría de Infraestructura, que involucra las actividades de infraestructura económica y social, como transportes, energía, vivienda y otros.
- Secretaría Económica, que involucra todo el manejo económico-financiero empresarial.

e) Estrategia de Implementación

- Proponer al Parlamento un Proyecto de Ley de Creación de la Región Piloto de Puno.
- Buscar el apoyo político, parlamentario y del Ejecutivo.
- Lograr el consenso y apoyo de la población para viabilizar la creación de la Región Piloto de Puno.

Gráfico No. III-1

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA REGION PILOTO PUNO



TERCERA PARTE :

PROPUESTAS ESPECIFICAS *

* Al cierre de esta edición, la Propuesta de Cambio para el Programa Conjunto Nutricional (PROCAN), aún no había sido remitida por COR PUNO a ESAN, razón por la cual no se incluye en esta publicación.



IV.

PROPUESTA DE CAMBIO EN EL
PROYECTO DE REFORESTACION DE LADERAS

LUIS BUTRON
JULIO JESUS LIRA
LIBERTAD MENDOZA
LUIS PEREZ
ISIDRO VELAZCO
ANDRES ZAPANA

IV.

PROPUESTA DE CAMBIO EN EL PROYECTO DE REFORESTACION DE LADERAS

Para elaborar la propuesta fueron considerados los siguientes aspectos:

- revisión bibliográfica sobre: Estudios de Inversiones, Planes, Programas, Evaluaciones y otros documentos técnicos referidos a la actividad forestal;
- entrevistas al personal directivo, profesional de campo de la entidad ejecutora CENFOR X-PUNO;
- viajes a diferentes localidades donde se entrevistaron a directivos de las comunidades rurales beneficiadas por el proyecto, y
- visitas al CENFOR IX-CUZCO y a comunidades beneficiarias e instalaciones de los viveros de dicha entidad.

1. Características de Gestión del Proyecto

La organización y gestión del proyecto, presentan las siguientes

características:

- a. No se ha formulado un plan ni la concepción de desarrollo forestal integral en el largo plazo, en función a la estrategia de acondicionamiento de territorio regional.
- b. Los planes de desarrollo de la CORPUNO no incluyen al conjunto de proyectos ni a las actividades de apoyo al desarrollo forestal.
- c. No existe una estrategia de trabajo. Sólo se localizan sus zonas de trabajo.
- d. Sus acciones son limitadas a las metas específicas de producción de plántones y establecimiento de plantaciones forestales, introduciéndose acciones de promoción forestal.
- e. A partir de 1984, con la presencia del proyecto FAO-HOLANDA, se consideraron actividades de extensión, capacitación y organización de comunidades, parcialidades y otros (visita a charcas, reuniones, charlas, demostración de métodos, días de campo, distribución de afiches, folletos, etc.) dejando de lado las tareas de investigación social y forestal.
- f. La producción de plántones está en base a los dos centros Trapiche y San Juan de Potojani, con una capacidad de 6 millones anuales de producción y una tecnología adecuada a las condiciones del altiplano, pero con desventajas en el transporte por problemas de costo. No se tiene prevista la localización de viveros en cada una de las zonas ecológicas del departamento.
- g. La asignación financiera actual no es suficiente, las provenientes de otras instituciones y/o proyectos tienen carácter temporal o están orientadas al tratamiento de situaciones de emergencia creándose problemas de programación y ejecución.
- h. La Dirección General del CENFOR X-PUNO es el ente responsable del proyecto, tiene limitaciones para aperturar órganos de línea, muchas tareas son cumplidas con personal contratado por un verticalismo desde su sede central. El personal de campo es insuficiente.
- i. Las relaciones internas entre los proyectos afines muestran complementariedad y cierto nivel de coordinación, principalmente tanto en la utilización de los viveros de producción de plántones, como en la sistematización y utilización de las técnicas de capacitación y extensión. Las relaciones ex

ternas e institucionales no funcionan aunque existen varias dependencias que están comprometidas a llevar a cabo tareas de forestación. Las únicas relaciones que operan son con la Oficina Regional de Educación y CORPUNO.

- j. Las relaciones con la población beneficiaria, operan a través de la extensión, capacitación y los comités forestales, pero sin comprender sus problemas y con un contacto que no es sostenido.
- k. Entre 1978 y 1981, las plantaciones sumaron 287.43 hectáreas, pero según las evaluaciones se ha comprobado que sólo existen 48.0 hectáreas, de las cuales 13.7 Has. pertenecen a predios que figuran en los Registros del Ministerio de Agricultura y 34.3 Has. no están incluidas en los documentos estadísticos, debido a que probablemente estas plantaciones fueron afectadas antes de 1978 y después del primer trimestre de 1981. Además de las 48.0 Has. evaluadas, 0.83% corresponden a especies nativas y el 99.17% a especies exóticas.

2. Propuesta para la Modificación de Organización y Gestión

2.1 Concepción del Proyecto

El proyecto debe concebirse como estratégico y prioritario dentro de los Planes de Desarrollo de la CORPUNO, considerándose a la actividad forestal complementaria e indispensable a las otras actividades económicas que se desarrollan en el departamento ya que es fuente productora de materia prima, beneficia a la población en general, en las actividades agrícolas y pecuarias y en la preservación del suelo.

Por la naturaleza del proyecto, debe buscarse la integralidad de sus acciones con otras actividades: conservación de suelos, manejo de cuencas, estabilización de cauces, control de la erosión de suelos, forestación urbana y actividades agrícolas y silvo pastoriles, con participación interinstitucional y de la población.

2.2 Objetivos

- Establecer plantaciones forestales en áreas de aptitud forestal teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones rurales y urbanas; con la adaptabilidad de las

especies forestales según los pisos ecológicos y de protección, tendiente a promover el desarrollo socio económico, y el control de conservación del medio ambiente.

- Promover actividades forestales mediante acciones de motivación, capacitación, extensión y organización de la comunidad, a fin de lograr una conciencia forestal y una progresiva transferencia de las actividades forestales a las organizaciones.
- Mejoramiento de la productividad de las tierras en actual uso, de acuerdo a la clasificación de los suelos según su capacidad de uso mayor.

2.3 Metas

Las metas del proyecto serán planteadas en términos de lograr la eficiencia y eficacia de las actividades forestales, en función de la disponibilidad de tierras de aptitud forestal, la asignación de recursos financieros al proyecto la capacidad instalada del GENFOR-PUNO y la participación activa de los beneficiarios.

Según la ONERN, se estima que más del 14% de los suelos de la sierra tienen vocación o aptitud forestal. En el caso específico de Puno existen aproximadamente 300 mil há.s. y condiciones ecológicas aptas para la actividad forestal. Según información oficial local se tiene aproximadamente 3,876 há.s. reforestadas (1.3%); por lo tanto la brecha es alta.

2.4 Estrategia

- Se considera como zona de acción intensiva del proyecto al área circunlacustre por reunir las condiciones ecológicas y geográficas más favorables, tal es el caso del eucaliptus globulus, sin descuidar el aprovechamiento de zonas de ladera y cordillerana para la plantación de especies nativas (kolly, queñua, chachacomo, sauce, sauco, etc.) y adicionalmente otras especies como sallihua, retoma, cantuta, thola, etc.
- La reforestación se desarrollará en base a dos viveros permanentes (Potojani y Trapiche) de mayor capacidad de producción de plántones, siendo necesario una mejor atención a los viveros volantes existentes y promover a la vez la instalación de nuevos, así como viveros comunales o escolares para abaratar costos de transporte.

- Las especies a utilizarse para la reforestación serán principalmente nativas (kolli y queñua), además con eucalyptus (globulus y viminalos), pinos, cipreses, adicionalmente se emplearía retamas, acacias (sallihua), kentutas, chanchacomo y otras. Estas especies deberán ser adaptadas y empleadas en el piso ecológico más adecuado a fin de lograr resultados positivos.
- Previamente a una acción intensiva de reforestación, deben iniciarse y realizarse actividades de capacitación y motivación a las comunidades con participación del sector público departamental.
- Se debe promover en las organizaciones comunales campesinas existentes, comités especializados responsables de actividades de reforestación, que deberán tener una estrecha coordinación con el resto de comités internos de las comunidades.
- El proyecto priorizará sus actividades con las organizaciones a atender en la forma que sigue: comunidades campesinas, cooperativas, SAIS, parcialidades, grupos campesinos, agricultores individuales, gobiernos locales, etc., siempre y cuando se ofrezca una participación activa y disponibilidad de áreas adecuadas para la reforestación.
- Adecuar la actual organización del CENFOR X-PUNO para darle mejor operatividad y agilidad de tal forma que puedan emprenderse acciones agresivas de promoción y desarrollo forestal, reforzando su capacidad instalada y aprovechando la cooperación técnica y financiera internacional.
- Promover y coordinar la integración de acciones entre los órganos normativos y de promoción relacionados a la actividad forestal (CENFOR y Dirección de Forestal y Fauna), para lograr mayor eficiencia y eficacia en sus acciones.
- Iniciar la investigación aplicada sobre la adaptabilidad de especies nativas y exóticas, para los efectos de tener una base técnica a fin de recomendar las especies según los pisos ecológicos, con la participación de las universidades.
- Garantizar que la estructura organizacional del CENFOR y la misión que desarrolla pueda ser asumida por el gobierno regional dentro de la estructura orgánica de su secretaría productiva.

2.5 Líneas de Acción

Las líneas de acción a desarrollar serán: (1)

- a. Reforzamiento institucional, orientado a mejorar la capacidad instalada y operativa del CENFOR, a fin de que esta entidad logre mayor eficiencia en las funciones de planificación y administración, para que las mismas repercutan en las acciones propias del CENFOR utilizando los recursos de Cooperación Técnica Internacional.
- b. Promoción rural, orientada a la motivación, capacitación y apoyo a los beneficiarios para el desarrollo forestal autosostenido, es decir crear la conciencia forestal partiendo de:
 - Una evaluación de las necesidades de las comunidades traducidas en un plan comunal de reforestación.
 - Organización de la población urbana para fines de reforestación con participación de los gobiernos locales.
 - Organización comunal para la actividad forestal (Comités Forestales y Promotores).
 - Ejecución de programación, capacitación campesina y participación de las familias rurales.
 - Ejecución de Programas de Educación Forestal en Centros Educativos.
 - Institucionalización de la extensión y promoción forestal.
- c. Desarrollo forestal, orientado a mejorar la eficiencia técnica del CENFOR en actividades forestales comprenderán:
 - Determinación de las especies forestales más apropiadas, dando mayor énfasis a las especies nativas, con fines energéticos y necesidades domésticas de madera.

(1) Tomadas de las recomendaciones de la Primera Misión Tripartita de Evaluación del Proyecto "Apoyo a las plantaciones forestales con fines energéticos y para el desarrollo de comunidades Rurales en la Sierra Peruana". (FAO/HOLANDA/INFOR).

- Obtención de semillas forestales.
 - Reforzamiento del sistema de viveros, para racionalizar la producción y mejorar su calidad.
 - Mejorar las técnicas de establecimiento de plantones forestales.
 - Promoción del uso racional de la leña (cocinas mejoradas).
 - Integración forestal a la actividad agropecuaria, dando atención a los trabajos agro silvo pastoriles, cortinas y bosquetes.
 - Apoyo en el manejo y aprovechamiento de las plantaciones y evitar daños por pastores y otros.
 - Participar en los programas de protección para el control de erosión de suelos.
- d. Investigación forestal, orientado a realizar las investigaciones aplicadas sobre:
- Adaptabilidad de las especies forestales
 - Semillas forestales
 - Técnicas en viveros
 - Técnicas de reforestación y aprovechamiento
 - Investigación silvicultural
 - Investigación fitosanitaria
 - Investigación socio-económica.

2.6 Organización

El proyecto propuesto continuaría bajo la conducción del CENFOR X, pero dentro de la concepción de desarrollo integral y políticas institucionales que establezca la CORPUNO al respecto.

El CENFOR X-PUNO, para continuar con el encargo de CORPUNO deberá organizar: una unidad orgánica encargada de las acciones de extensión y capacitación; la misma que se encargaría

de realizar todo lo relacionado a actividades para la organización, difusión, capacitación, promoción, etc., de los beneficiarios del proyecto; una unidad de investigación encargada con un equipo mínimo que permita iniciar algunas acciones de investigación.

Los recursos asignados por la CORPUNO según los términos del convenio, serán manejados por el CENFOR de conformidad con las normas y disposiciones existentes sobre la materia.

Las acciones de coordinación y supervisión entre la CORPUNO y el CENFOR X serán continuos y debidamente cronogramados una vez por mes. De mutuo acuerdo deberán establecer áreas de acción intensiva del proyecto y determinar la periodicidad, equipo y metodología de la supervisión los mismos que deben ser de conocimiento y aprobación del directorio de la corporación.

2.7 Financiamiento

Para la ejecución del proyecto la fuente principal de financiamiento estará constituida por las asignaciones del Tesoro Público que reciba la CORPUNO para su programa anual de inversiones.

De conformidad a su política institucional la CORPUNO debe disponer que cada uno de sus proyectos de inversión incluya la Línea de Acción Forestal y asignar un porcentaje de su presupuesto anual, para la ejecución de acciones en su ámbito referidas al cumplimiento de objetivos del Proyecto Reforestación de Laderas. Para ello en los convenios que suscriba con los sectores, deberá insertar la cláusula correspondiente que asegure su cumplimiento, previa concertación con los ejecutores.

Estando aperturado dentro del Programa de Inversiones de la CORPUNO el Proyecto Reforestación de Laderas, el monto correspondiente al porcentaje destinado (2) al Fondo de Promoción Forestal, se destinará como sigue:

1. El 60% al cumplimiento de acciones de reforestación en cada uno de los proyectos aportantes.

(2) El grupo de trabajo propone el 2%, el mismo que debe ser estudiado para su aplicación.

2. El 40% restante se destinará al Proyecto "Reforestación de Laderas" para la ejecución de acciones que por deficiente implementación del CENFOR no se ejecutan y que por su naturaleza son necesarias para el éxito del Proyecto "Investigación Forestal y Promoción Forestal".

Otra fuente de financiamiento, son los recursos provenientes de la Cooperación Financiera Internacional y/o entidades privadas, los cuales deben ser gestionados por la CORPUNO y/o el CENFOR en base a proyectos debidamente sustentados.

Finalmente, se buscará y promoverá el auto financiamiento, especialmente en CAP's y SAIS y en las organizaciones sociales y productores particulares.

2.8 Localización y Manejo Espacial

El proyecto abarcará las tierras de aptitud forestal del departamento, concentrando sus acciones en las formaciones ecológicas: bosque húmedo Montano sub-tropical y el páramo muy húmedo sub alpino sub tropical transicional o bosque húmedo-Montano sub tropical. La primera formación se encuentra altitudinalmente al nivel del lago (3,812 m.s.n.m. hasta aproximadamente 4,000 m.s.n.m.), la segunda formación se encuentra ubicada altitudinalmente sobre 3,880 m.s.n.m., hasta aproximadamente los 4,200 m.s.n.m. El programa tendrá cobertura en las microregiones de Huancané, Juliaca, Puno-Ilave y frontera sur prioritariamente en áreas identificadas por la ONERN en 1984.

La elección de las especies forestales se efectuará teniendo en cuenta las exigencias ecológicas, así como las experiencias adquiridas en el Perú y la región.

- El eucaliptus globulus, se ha adaptado en la sierra desde los 2,000 hasta 3,650 m.s.n.m. En ciertas zonas se puede encontrar hasta en 3,950 m.s.n.m. cuando las condiciones climáticas se atenúan como ocurre en Puno, por acción termoreguladora del Lago Titicaca.
- El pinus radiata (pino), adaptado desde el nivel del mar hasta 3,700 m.s.n.m., pudiendo ascender hasta los 3,950 m.s.n.m.
- El cupresus sp. (ciprés), en el Perú crece entre 1,500 y 3,950 m.s.n.m.
- Las especies nativas (polulepis sp., queñua y budlia co

riacea-kolle), que se encuentran desde el nivel del lago hasta los 4,500 m.s.n.m.

Para dar cobertura al espacio elegido, se organizarán brigadas de trabajo, el CENFOR deberá prever acciones de reforestación en ceja de selva y selva.

2.9 Política Institucional de CORPUNO

Para apoyar la propuesta CORPUNO deberá asumir medidas de política institucional:

1. CORPUNO considerará el aprovechamiento de los recursos forestales como una actividad estratégica y prioritaria.
2. La CORPUNO, establecerá y aplicará un fondo de promoción forestal, resultante de la introducción del componente o línea de acción forestal en los proyectos del pliego de la CORPUNO en un porcentaje calculado en base al presupuesto de obras.
3. Los proyectos de la CORPUNO que aportan para las acciones de reforestación, deberán merecer un tratamiento preferencial y las acciones, metas y otras deberán ser coordinadas con el jefe del proyecto aportante y el CENFOR X de forma tal que dicha obra debe recibir beneficios de la reforestación.
4. La CORPUNO incluirá anualmente en el Programa de Inversiones el Proyecto de "Reforestación de Laderas", la asignación de dicho proyecto tendrá carácter central los fondos provenientes de otras fuentes y entidades serán complementarias.
5. La CORPUNO continuará encargando la ejecución del Proyecto de Reformación de Laderas a la entidad especializada CENFOR X PUNO, y aportando los recursos provenientes del Fondo de Promoción Forestal.
6. En la determinación de criterios de selección de áreas a reforestar deberán tener en cuenta aspectos:
 - Físicos : clima, suelo, topografía y otros
 - Biológicos : zonificación ecológica de adaptación
 - Técnicos : capacidad instalada, experiencia
 - Sociales : mano de obra disponible, intereses de la población, educación, etc.
 - Tenencia de la tierra: comunidades, empresas campesinas, productores independientes.

V.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROYECTO
DE DESARROLLO AGRICOLA ASILLO

ALFREDO ARAGON
CIRO CAMACHO
HECTOR MAMANI
FELIX ORTEGA
CARLOS PINEDA
EDGAR RODRIGUEZ

V.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA ASILLO

La propuesta que se presenta comprende dos partes. La primera se refiere a las características del funcionamiento del Proyecto Asillo y de otros a nivel departamental. En una segunda, se describe la propuesta de organización y gestión de los mismos.

1. Características de Funcionamiento de los Proyectos

1.1 Irrigación Asillo

Primer Período 1956-80

- a. Manejado desde Lima.
- b. El Proyecto se concibe para dar empleo y no para una línea de desarrollo agrícola, este interés aparece recién en 1974.
- c. En el mismo ámbito, operan varias dependencias, creando desconcierto en el agricultor, cada uno de ellos busca sus propios objetivos sin haberlos compatibilizado: contratistas, administradores de agua, extensionistas.
- d. Los agricultores fueron tomados como "un instrumento"

y no como un fin.

Segundo Período 1981

- A fines de 1980 e inicios de 1981 la ORDEPUNO recepcionó el proyecto y encargó su ejecución a la Región Agraria XXI, logrando ésta la integración bajo un solo comando de todas las acciones referidas a: desarrollo agrícola, construcción y mejoramiento de riego, y administración de aguas. Los agricultores y técnicos manifiestan que fue en aquella oportunidad que se avanzó y logró el mejor entendimiento entre el ente promotor del desarrollo y los beneficiarios.

Tercer Período 1982-1985

- De 1982 a la fecha la CORPUNO encarga el proyecto al CIPA XV y desde entonces se rompe la unidad del proyecto. En más de dos años no se han efectuado coordinaciones técnicas. Sin embargo, entre la Región Agraria XXI y el CIPA XV se distribuyeron los muebles, inmuebles y equipo móvil.
- En 1985 la CORPUNO amplía los alcances del proyecto llamándolo Desarrollo Agrícola en Irrigaciones incorporando a dos irrigaciones más: Corocca a 30 kms. e Iñapampa a 100 kms.

Características generales

- El proyecto desde su formulación acusa una evidente ausencia de la definición de estrategias en todas sus etapas.
- Se ha descuidado el área de organización y gestión empresarial entre los beneficiarios.
- El proyecto ha constituido una acción sectorial, orientada principalmente a aspectos tecnológicos, descuidando la parte socioeconómica.
- El proyecto ha carecido de una política de desarrollo agrícola, y de uso racional del agua.
- En las diferentes etapas de formulación y ejecución del proyecto, no ha existido una real participación de la población beneficiaria.

1.2. Otros Proyectos

Teniendo en consideración el análisis de: estudios, obras y desarrollo agrícola se advierten las siguientes características:

- La inversión no tiene sentido de integridad y está dispersa.
- No guarda un orden de prioridades que permita la utilización racional de los escasos recursos financieros.
- No se tiene una política definida respecto a las inversiones existentes; así por ejemplo, en los casos Huenque y Lagunillas la perspectiva fue enérgica, sin embargo, los resultados demostraron que el uso real será el agrícola.
- La CORPUNO no ha formulado lineamientos específicos para la ejecución de irrigaciones, por lo que las entidades ejecutoras realizan sus acciones bajo criterios no concordantes con las necesidades de la región.
- Actividades similares se efectúan de diferente forma por instituciones estatales y privadas, no existiendo complementariedad entre ellas.
- Existe conflicto del uso del recurso hídrico entre los proyectos.

2. Propuesta del Programa Regional de Irrigación Puno

2.1 Desarrollo Agrícola en Irrigaciones

Definición de la Tarea

- a. Desarrollo agropecuario integral de la Irrigación Asillo, con participación de los beneficiarios, en base a la transferencia de tecnología de riego.
- b. Transferir las acciones del proyecto en el mediano plazo, a las organizaciones de los beneficiarios.
- c. Implementar una metodología de capacitación en riegos, para un servicio a nivel departamental.

Estrategia del Proyecto para Corto Plazo

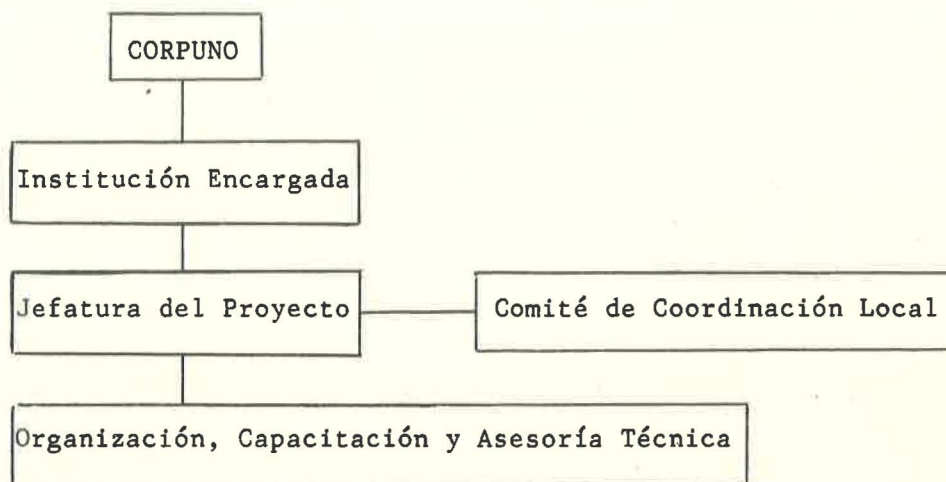
- a. El proyecto se orientará fundamentalmente a la organización de la población y la gestión empresarial, a fin de generar condiciones para la transferencia del proyecto a los beneficiarios.
- b. Ampliará la cobertura del proyecto al ámbito de Corocca, con acciones de motivación y organización en el corto plazo, con instalación de pastos cultivados.
- c. Implementará acciones de capacitación a través de la creación de un Centro Piloto, aprovechando la infraestructura existente y la experiencia adquirida.

Línea de Acción de Desarrollo Agropecuario Asillo

- a. Organización y gestión empresarial que involucre: transformación y comercialización de productos e insumos y la operación y mantenimiento de la infraestructura de riego.
- b. Sanidad animal, mejoramiento y manejo pecuario considerando en sanidad animal: dosificaciones y balneaciones, dosificación de carnes, casos clínicos, control de distomatosis; en mejoramiento ganadero: inseminación artificial, postas de monta, registros genealógicos; y en manejo ganadero: manejo de pastos cultivados, infraestructura agropecuaria.

Organización del Proyecto

Se plantea una estructura simplificada. Una Jefatura de Proyecto y una Unidad de Línea de organización, capacitación y asesoría técnica, constituido por 6 a 8 técnicos; se contará con un Comité de Coordinación Local, conformado por representantes de otros sectores, del Gobierno Local y de las organizaciones beneficiarias existentes en el ámbito del proyecto. Tanto el Ministerio de Agricultura como CORPUNO tienen responsabilidad sustantiva.



Relaciones Interinstitucionales

- a. Relaciones del Proyecto en el Ambito de Ejecución. Coordinación con el sector CIPA de Asillo, supervisión educativa sectorial Asillo, centro de salud de Asillo, SAIS Unión y Kenamari, Concejo Distrital de Asillo, Parroquia de Asillo, población beneficiaria.
- b. Relaciones del Proyecto dentro de la Entidad Encargada. Dirección de la jefatura del proyecto, evaluación, supervisión y control con el área de programación, coordinación con las áreas relacionadas con la ejecución del proyecto (administración).
- c. Relaciones del Proyecto con Unidades Orgánicas que tienen Cobertura Microregional. Coordinación con: CORPUNO (Micro Región Azángaro), Agencia de Extensión Azángaro, administración Distrito Agropecuario Azángaro, supervisión provincial Azángaro, área hospitalaria Azángaro-Sandía, COOPOP Azángaro, Concejo Provincial Azángaro, Banco Agrario Azángaro.

Funcionales: Organismo Ejecutor

- d. Relaciones del Proyecto con Unidades Orgánicas que tienen una Cobertura Zonal. Coordinación con: Zona de Promoción Agropecuaria Ayaviri, Oficina Agraria Ayaviri, Oficina Residencial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Ayaviri, Zona de Educación Azángaro, Area Hospitalaria Azángaro-Sandía.

Funcionales: Organismo Ejecutor

2.2 Proyectos de Irrigación a Nivel Regional

Definición de la Tarea

- a. Establecer la política de uso y desarrollo de los recursos naturales no renovables en la Cuenca del Titicaca.
- b. Establecer el ordenamiento de usos y destinos del agua.
- c. Establecer las estrategias y directrices que dentro de la política general de desarrollo y de un ordenamiento legal e institucional adecuado, permite asegurar la gestion racional del recurso y por tanto establecer una distribución lógica y razonable entre disponibilidades y probables demandas.

Estrategia

- a. Corto Plazo (Etapas Transicionales). Creación del Programa de Irrigaciones con las siguientes funciones generales:
 - Formular las políticas respecto a problemas existen tes en los proyectos en actual ejecución en el departamento de Puno para uniformizar criterios respecto a objetivos, metas y estrategias.
 - Establecer lineamientos para la integración, creación y desaparición de algunos proyectos.
 - Formular criterios de priorización de subcuenas y microcuenas.
 - Preparar y organizar las acciones de priorización y su fundamentación técnica para su financiamiento y ejecución.
 - Formular las estrategias de desarrollo del programa a mediano y largo plazo.
- b. Propuesta para Mediano Plazo
 - Formulación de un Plan Regional de aprovechamiento de recursos hidráulicos.
 - Integración de proyectos según las prioridades del

ámbito y acciones establecidos en el corto plazo.

- Formación de técnicos que hagan posible la implementación del programa y desarrollo de recursos hídricos.

c. Propuesta a Largo Plazo

- Creación e implementación del programa de manejo de cuencas.
- Integración de acciones con instituciones involucradas en el uso de recursos naturales en la perspectiva de un gobierno regional.

Organización para el Corto Plazo

- a. Se plantea para la etapa transicional la organización de un equipo, conformado por tres o cinco especialistas con experiencia en el programa a desarrollarse y a tiempo completo y dedicación exclusiva, que conforma un órgano estructurado de CORPUNO (Programa Especial).
- b. Organización de un Comité Consultivo conformado por las entidades involucradas en las acciones del programa, para fines de apoyo y asesoramiento.

Relaciones Internas

- a. Funcionales: Presidencia de CORPUNO, Gerencia General.
- b. Coordinación con: Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación, Oficina General de Planeamiento y Programación, Gerencia Financiera, Gerencia de Infraestructura, Gerencia Administrativa, Proyecto Especial del Plan de Emergencia, Proyecto Desarrollo Rural Puno, Microregión Juliaca, Programa de Desarrollo Microregional Melgar.

Relaciones del Proyecto con Organismos que tienen una Cobertura Regional Nacional

- a. Coordinación con: Región Agraria XXI - Puno, CIPA XV, Puno, SNAPA Puno, ELECTROPERU Sur Oriente, Dirección Regional de Salud, Dirección Regional de Minería, Dirección Regional de Pesquería Puno, Dirección Departamental M.I.T.I. - Puno, Energía Puno, Dirección Departamental

de Transportes y Comunicaciones Puno, CENFOR Puno, ENCI Puno, SENAMA Arequipa, Obispado Puno.

- b. Funcional~~es~~: Organismo Ejecutor.
- c. Técnicas: CORPUNO Puno, INAF Lima, UNA Puno.
- d. Financieras: CORPUNO.
- e. Supervisión: CORPUNO.

2.3 Restricciones y posibilidades de la Propuesta

Restricciones

- a. Falta de conocimiento de la problemática, utilidad y magnitud del recurso hídrico disponible en Puno por políticos y directivos responsables del desarrollo regional.
- b. Desconocimiento de las ventajas del riego por parte de técnicos y beneficiarios. En algunas zonas hay resistencia al riego por parte de los campesinos por razones técnicas (salinidad) y cultural. De 11,000 Has. con infraestructura solo se riegan 4,000.
- c. Falta de capacidad de gestión para formular estrategias y administrar proyectos de riego, especialmente de mayor envergadura.
- d. La administración centralista del Estado y la organización sectorial limitan la coordinación interinstitucional a nivel departamental.
- e. Las políticas de aguas y suelos son uniformes para el nivel nacional, no siendo compatibles en muchos casos con las características y necesidades de la región de Puno.

Posibilidades

- a. En el departamento de Puno existen alrededor de 200 mil has. con posibilidades de riego en las que aún no se realiza el uso racional del agua y el desarrollo agrícola.
- b. El recurso hídrico disponible en el departamento ofrece grandes posibilidades de aprovechamiento múltiple en aspectos energéticos, mineros, pesqueros, industriales y

del uso poblacional.

- c. Incrementar significativamente la producción agrícola y ganadera en base al cambio tecnológico de forma tal que se posibiliten las actividades de transformación e industrialización agropecuaria.
- d. Mejorar las condiciones de vida de la población mediante el incremento de ingresos y la dotación de servicios esenciales principalmente en el área rural.



VI.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA
DE ASENTAMIENTOS RURALES
EN SELVA Y CEJA DE SELVA

JAIME CHAVARRY
CARLOS DE LOS RIOS
CARLOS LONGHI
ALFREDO PALAO
HUMBERTO SERRUTO

VI.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA DE ASENTAMIENTOS RURALES EN SELVA Y CEJA DE SELVA

Para elaborar la propuesta el grupo ha analizado el diagnóstico general-situacional del departamento de Puno, puntualizando los aspectos básicos de su realidad social, económica y cultural, que justifican la ejecución de un Proyecto de Asentamiento en las zonas de Selva y Ceja de Selva, cuyo objetivo básico es la ocupación racional del espacio en dichas zonas y logrando las condiciones que permitan el uso racional de los recursos de tierra, flora, fauna y minería. Se han analizado también las estrategias del Proyecto, su actual organización y gestión, y las restricciones presupuestales, legales, técnicas y sociales existentes; se ha considerado no sólo las restricciones sino la capacidad de superarlas en procesos de negociación.

1. Problemática de las zonas de Ceja de Selva y Selva del departamento de Puno y su relación con la Problemática Regional

La zona altiplánica confronta una saturación poblacional excesiva con una actividad agrícola restringida por las condiciones climáticas y la pronunciada fragmentación de la propiedad de la tierra, que es lo que limita los intentos por incrementar la producción y productividad agrícola. La zona de puna, de actividad pecuaria presenta también limitaciones de pastos naturales, son pobres y exiguos. Ello motiva el desplazamiento permanente y espontáneo de la población hacia regiones de frontera económica. Este fenómeno migratorio constituye uno de los problemas más im

portantes de la región por las profundas repercusiones sociales, económicas y políticas tanto en la población migrante como en los centros de origen y recepción.

La zona de Ceja de Selva y Selva presenta una ecología variada y diferenciada, con alta fragilidad frente al impacto de la actividad humana por la alta participación de la biomasa en la capacidad de producción sostenida de los suelos.

El 8% de las tierras tienen aptitud para el cultivo, el 12% para la ganadería, el 40% es de aptitud forestal y el restante 40% debe ser mantenido como bosque de protección. El cultivo del café y de frutales, y los bosques naturales constituyen el mayor potencial de esas zonas a pesar de su baja productividad y difícil y costosa explotación.

La zona tiene una escasa participación en el producto bruto interno de la región y pequeña inversión pública frente a las grandes necesidades de su población (infraestructura vial, de servicios, etc.).

En sus actividades económicas existen prácticas especulativas de comerciantes intermediarios, cadenas de habilitación, y sistemas de explotación del trabajo lo que se traduce en la baja calidad de vida de las mayorías rurales (pequeños y medianos productores), la alta tasa de mortalidad y niveles de nutrición muy por debajo del normal (1,580 calorías frente a 2,500 calorías).

La explotación agropecuaria se da a lo largo de los ríos y caminos originados por asentamientos espontáneos con características inadecuadas: abastecimiento, baja rentabilidad, tecnología rudimentaria tradicional, bajos índices de producción y productividad y alto costo ecológico por la destrucción masiva de recursos naturales renovables; así como incontrolada agricultura migratoria.

La explotación forestal es irracional con efectos depredatorios y sin manejo adecuado de bosques. Sólo existe una mínima transformación primaria.

El desarrollo de la pequeña minería, se da con técnicas tradicionales y en forma esporádica o temporal.

La actividad pesquera se desarrolla como actividad artesanal de autoconsumo a pesar de contar con gran potencial de recursos hídricos, por falta de conocimiento de potencial pesquero, infraestructura y equipamiento básico.

La ocupación del territorio es inorgánica porque se da mayormente con flujos de migrantes espontáneos.

La población se asienta dispersamente a lo largo de los ríos y caminos carreteros, sin apoyo técnico y de servicios, lo que genera el crecimiento inorgánico de centros poblados.

La acción de la Administración Pública es muy limitada en el ámbito, por falta de capacidad operativa e insuficiencia de recursos y por condiciones de trabajo poco atractivas para la permanencia del personal técnico y profesional.

2. Análisis de la Situación Actual del Proyecto

Normatividad

Constitución Política del Estado (1979)
 Ley 23339 de Corporaciones
 D.L. 21 Ley Orgánica Sector Agrario
 D.L. 17716 Ley de Reforma Agraria
 D.L. 22175 de Asentamientos en Selva y Ceja de Selva
 D.L. 22147 Ley de Forestal y Fauna
 D.L. 02 Ley de Promoción y Desarrollo Agrario
 D.L. 316 Ley del Presupuesto del Sector público para 1985.

Organización Estructural

Organigramas sintéticos y analíticos
 Véase Gráficos VI-1 y VI-2

Descripción de Organización y Gestión

El proyecto funciona desde 1984 a iniciativa de la Región Agraria XXI - Puno del Ministerio de Agricultura y en base a un convenio bilateral que ha suscrito con la Corporación de Desarrollo Social y Económico de Puno (CORPUNO), quien aporta con los recursos financieros (S/. 100'000,000 en 1984 y S/. 200'000,000 en 1985).

La Dirección de la Región Agraria XXI es la entidad ejecutora, de la cual depende jerárquicamente la Jefatura del Proyecto, que es ejercida por un profesional nombrado (ingeniero agrónomo) de dicha Región Agraria.

A partir de la Jefatura, se cuenta con una Unidad de Apoyo Administrativo y con tres equipos de trabajo:

- Equipo de Estudios de Recursos Naturales, que realiza los estudios de diagnóstico correspondientes al suelo, flora y fauna.

Gráfico VI-1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (SINTETICO) ACTUAL DEL PROYECTO

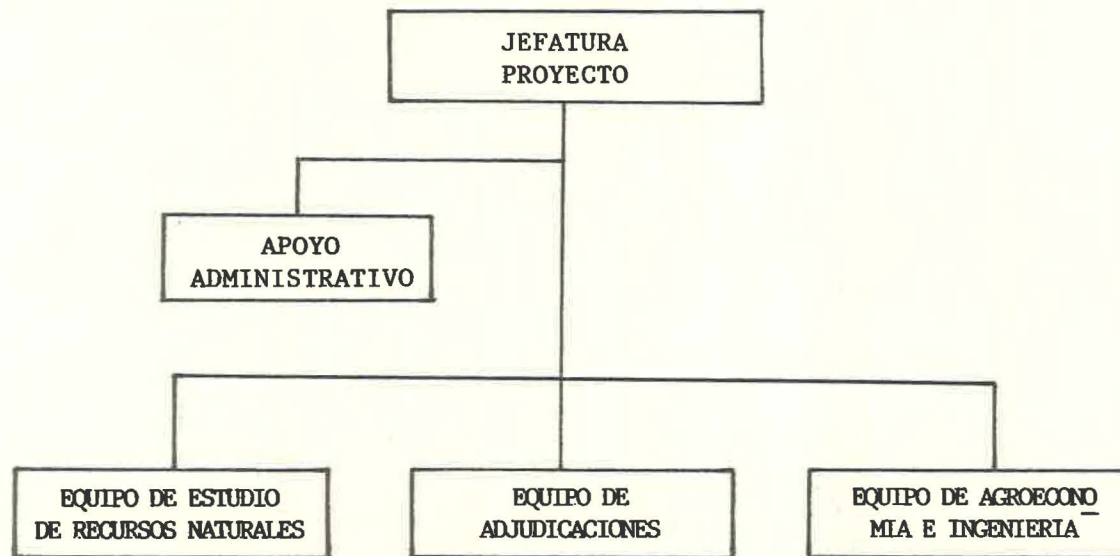
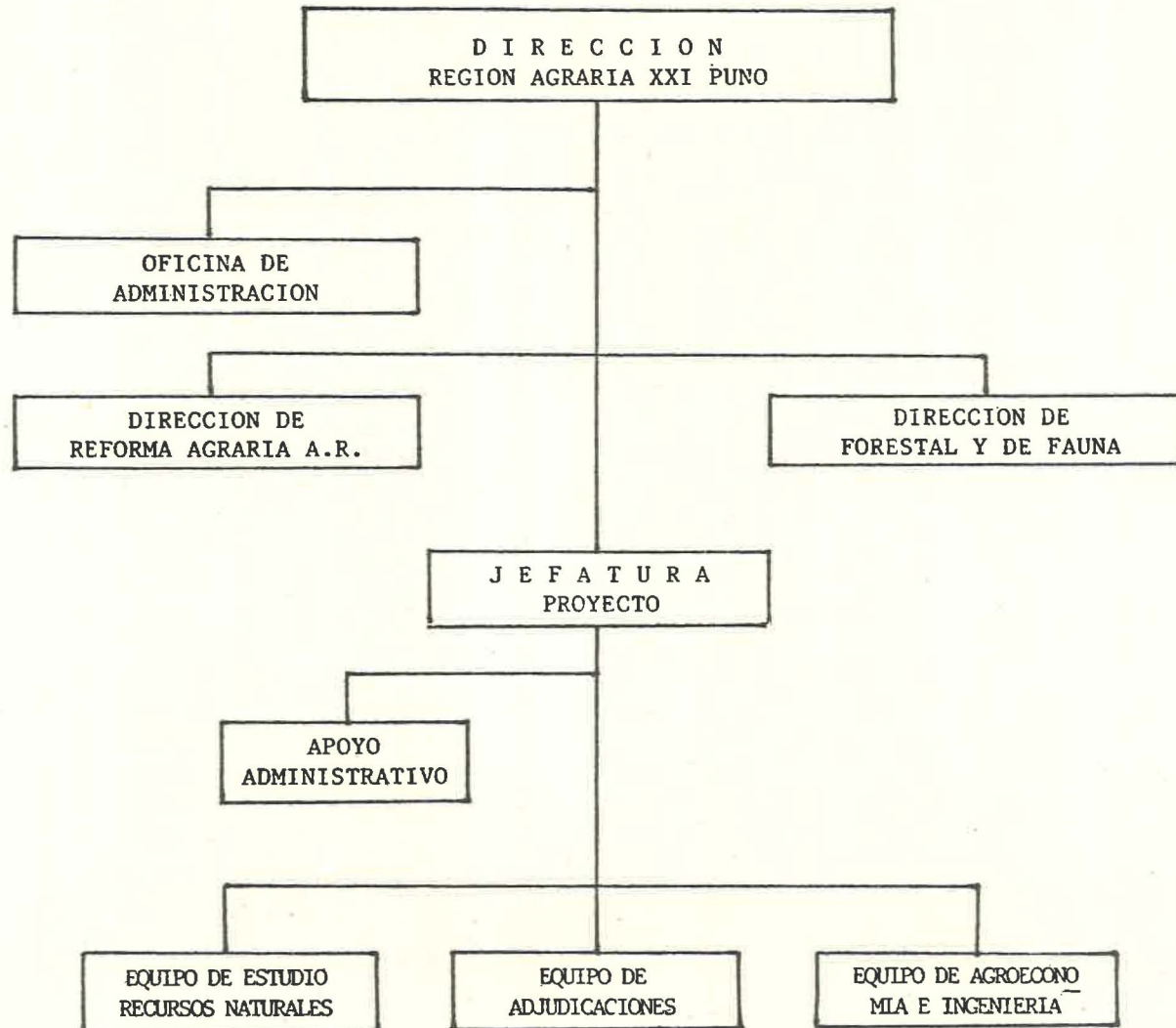


Gráfico VI-2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ANALITICO) ACTUAL DEL PROYECTO



- Equipo de adjudicaciones, que efectúa las acciones relativas a tenencia y reordenamiento rural y diseña las Unidades Agropecuarias por asentar.
- Equipo de Agroeconomía e Ingeniería, con la función de elaborar los estudios de proyección económica del proyecto y del diseño y construcción de algunas obras de infraestructura vial que se requieren de inmediato, como croyas, mejoramiento y/o ampliación de caminos peatonales y trochas carrozables (2 Km.)

El apoyo logístico es prestado por la Región Agraria XXI Puno (movilidad, equipo, local, etc.).

Sistema de Relaciones y Nivel de Decisiones

Jerárquicas: De la Dirección Región Agraria XXI.

Funcionales: Con las Direcciones de Línea de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, y con la Dirección de Forestal y de Fauna Silvestre, en el campo de funciones que corresponde a cada una de estas direcciones.

Coordinación: Con la CORPUNO en referencia al financiamiento, supervisión y control del proyecto.

Observaciones a la Estructura y Gestión Descrita

La estructura actual no guarda proporción con los objetivos y estrategias del proyecto, ni con el ámbito espacial, ya que se encuentra abocada a los estudios y asentamiento de 68 familias campesinas, en uno de los seis módulos programados. La organización y gestión del proyecto está determinada por los recursos asignados, los que permiten la constitución de equipos mínimos de trabajo (8 personas contratadas y algunos obreros eventuales). El grado de eficiencia está supeditado al apoyo legal, logístico y funcional que recibe de la Dirección de la Región Agraria XXI, la que no cuenta en la actualidad con mayores recursos en razón de la austeridad fiscal. En el área geográfica del módulo No. 1 "Inambari - San Gabán" se facilita la gestión del proyecto, por la presencia de tierras de ceja de selva y selva de libre disponibilidad y por existir trabajos anteriores.

El proyecto cuenta con delegación parcial de funciones efectuadas por la Dirección de la Región Agraria XXI; parcial, por cuanto la calificación y titulación de las familias por asentar es función de la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural y de la Dirección de Línea respectiva (D.L. 17716 y D.L.

22175) pero no se ha formulado el Manual de Organización y Funciones, siendo éstas asignadas a título personal.

Deficiente coordinación inter-institucional. No se mantienen relaciones con las entidades que conforman el Sector Agrario como: CIPA XV, CENFOR X; mucho menos con el Banco Agrario del Perú que debe financiar las acciones a desarrollar en los asentamientos proyectados. Asimismo la deficiente coordinación interna con la Dirección de Reforma Agraria y Asentamiento Rural puede traer retraso en el cumplimiento de tareas y metas (calificación y titulación de 68 a 150 familias campesinas). La ausencia de relación de coordinación interna e inter-institucional limita el carácter multisectorial del proyecto y su prospección a los programas de desarrollo regional y micro-regional.

La participación de la población se limita a las familias por asentar en el módulo No. 1 "Inambari - San Gabán". No se observa participación de la población organizada o individual en el Altiplano Puneño, cuya densidad demográfica se requiere descongestionar, como uno de los objetivos del proyecto. No existe participación de los gobiernos locales del ámbito espacial.

No se mantiene relaciones de coordinación con proyectos similares de la selva central y norte del país. No existe intercambio de experiencias que se traduzca en ahorro de esfuerzos y enriquecimiento de acervo cultural.

El personal contratado y obreros eventuales del proyecto (90%) no se identifican totalmente con los objetivos, estrategias y gestión del proyecto, al tener relativa estabilidad laboral y bajas remuneraciones en comparación a otros de niveles similares de la administración pública. En el ámbito del módulo No. 1 no existe infraestructura de alojamiento y de alimentación para los trabajadores. Situación que se agudiza con el pago insuficiente de viáticos y gastos de viaje. No se cuenta en la zona con personal especializado en asentamientos rurales en selva y ceja de selva ni se prevén programas de capacitación y adiestramiento para el personal de trabajadores o para los campesinos asentados en la zona.

Finalmente el avance de metas programadas es la siguiente en 1984:

- Diagnóstico socio-económico del módulo No. 1
- Clasificación de tierras de Uromayo: 3,978 Has. - módulo No. 1
- Inventario catastral de 68 Unidades Agropecuarias

Avance que se considera limitado o mínimo en proporción al ámbito espacial del proyecto.

3. Propuesta de Organización y Gestión

El grupo de trabajo, considerando la magnitud de los objetivos del proyecto, su estrategia, las metas y tareas fijadas, los re cursos financieros asignados y por asignar y el análisis de la organización y gestión actual que antecede, propone las dos alter nativas siguientes:

"Asentamientos Rurales en Ceja de Selva y Selva de Puno"

"Proyecto Especial de Desarrollo de la Selva y Ceja de Selva del Departamento de Puno".

3.1 Primera Etapa o Alternativa de Corto Plazo

Se consideran dos fases una inmediata y otra a corto plazo. La inmediata, tal como está delineado el proyecto, tiene como objetivo la ocupación racional de la ceja de selva y selva de Puno, descongestionando en algo el Altiplano, mediante acciones de asentamiento rural que alivien las tensiones económicas, políticas y sociales del departamento, acciones acompañadas de actividades agrícolas, pecuarias y de prestación de algunos servicios básicos a la población.

Organigrama Propuesto: Véase Gráficos No. VI-3 y VI-4.

Acciones inmediatas para mejorar la Organización y Gestión del Proyecto:

- a. Incluir en su estructura actual un equipo de apoyo a la producción (agrícola, pecuaria y forestal), posible de realizar utilizando los recursos actuales con que cuentan el CIPA XV y el CENFOR X - Puno.
- b. En el caso del CIPA XV, responsable de la investigación y promoción de la agricultura y ganadería tropical, es de urgencia lograr su participación directa, con recursos de personal y logísticos; ampliando el conve nio existente entre CORPUNO y la Región Agraria XXI, haciéndolo extensivo al CIPA XV. Se debe remarcar la voluntad existente por parte de dicha institución para participar en el proyecto.
- c. Reforzar el equipo de adjudicaciones con la cesión al proyecto por parte de la Región Agraria, de personal especializado en acciones de calificación y titulación de campesinos beneficiarios de unidades agropecuarias. Ello es posible de realizar por contarse con este tipo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DEL PROYECTO ACTUAL MEJORADO

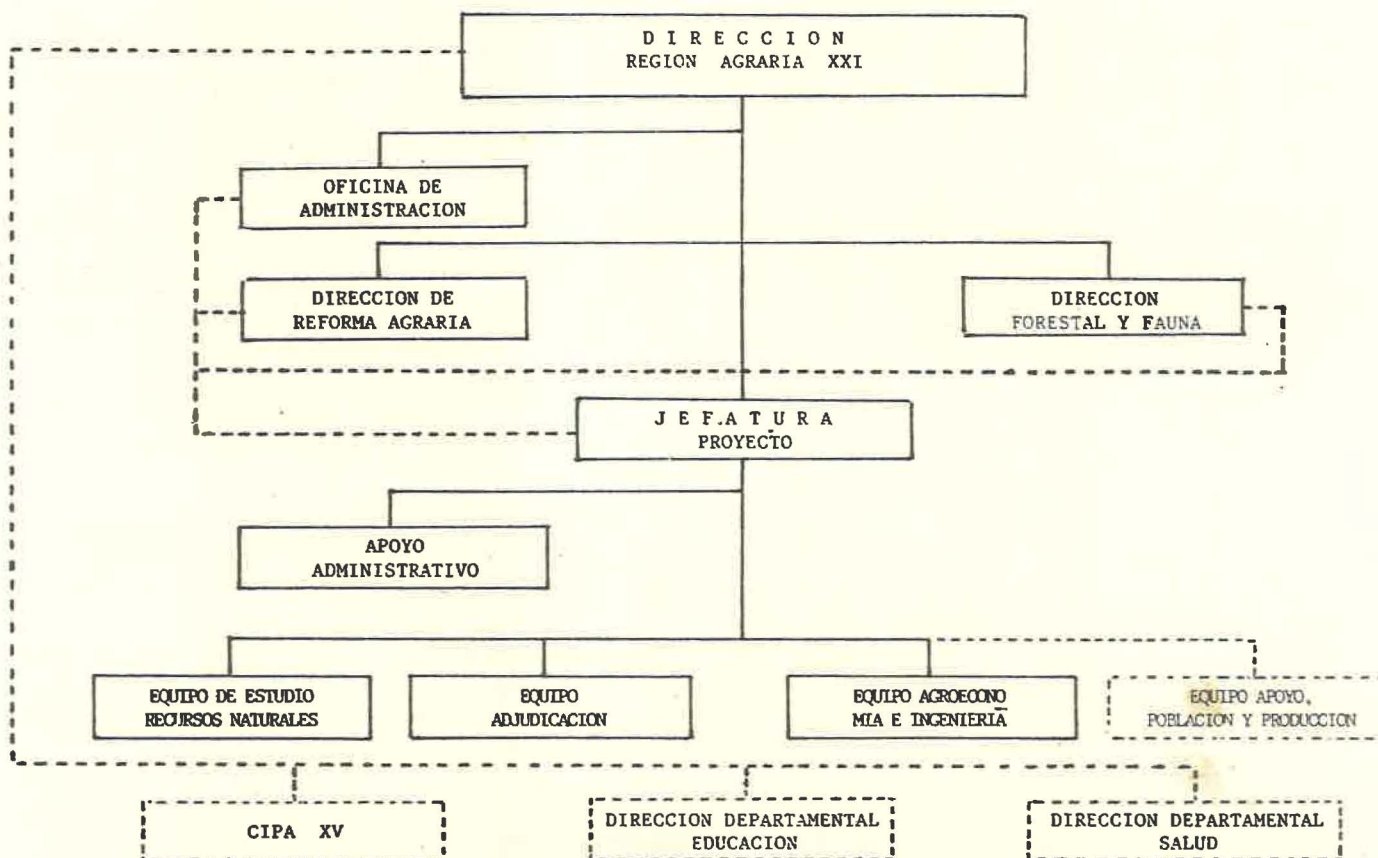
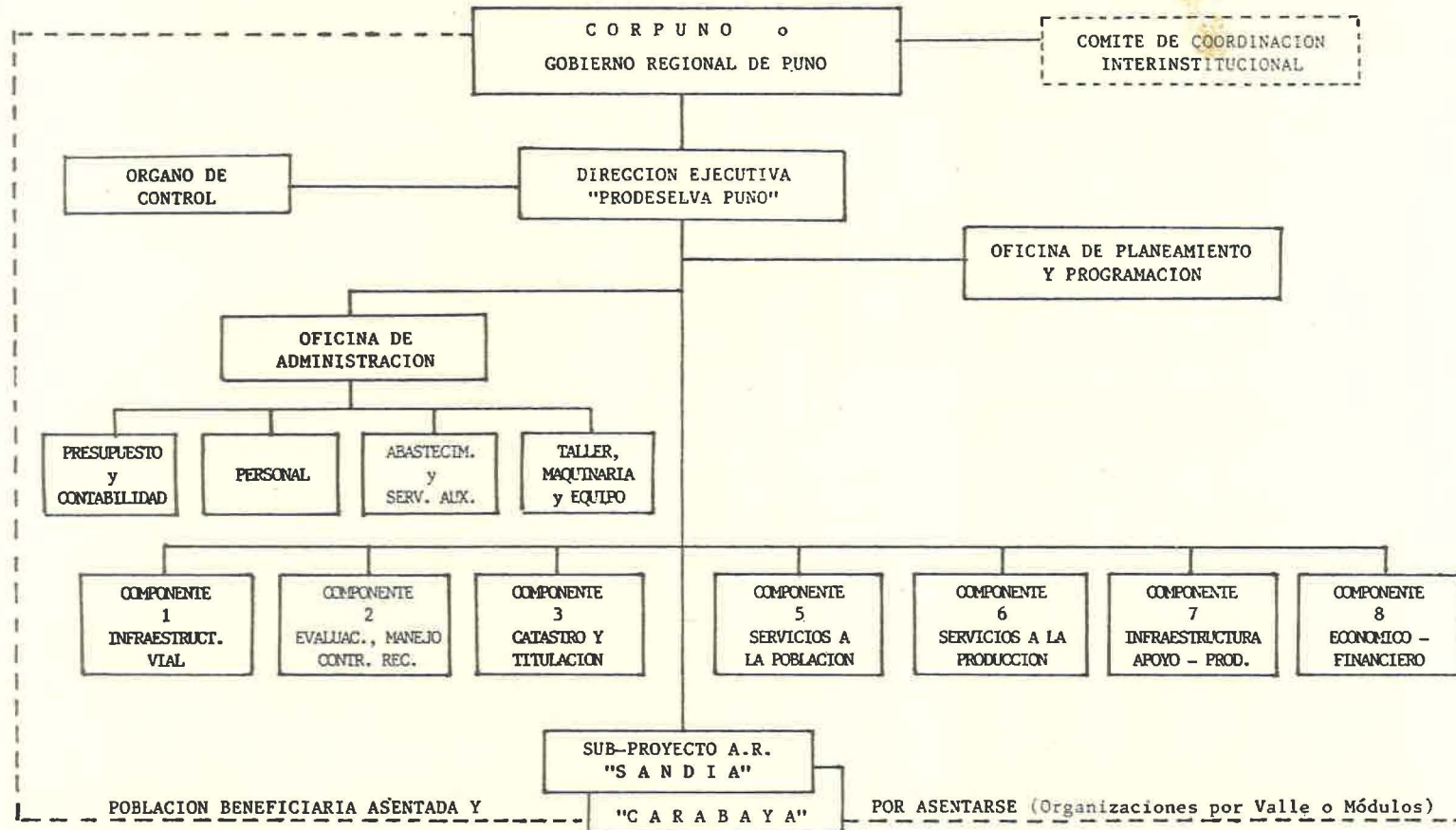


Gráfico No. VI-4

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL "PROYECTO ESPECIAL DE DESARROLLO SELVA Y CEJA DE SELVA - PUNO"

Segunda Etapa: Mediano y Largo Plazo



de profesionales en la Dirección de línea de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.

- d. El CENFOR X, educación, salud y otros sectores de la administración pública pueden participar, por el momento en forma eventual, en actividades precisas como el establecimiento de un centro escolar, una posta médica o un vivero forestal; la participación se puede lograr con una coordinación efectiva directa de la Jefatura del proyecto o mediante la Dirección de la Región Agraria XXI o la CORPUNO.
- e. Integrar la Jefatura del proyecto al "Comité Regional de Coordinación Agraria" y al "Comité Consultivo Regional de Reforma Agraria", logrando la participación no sólo de las entidades públicas del sector incluido el Banco Agrario del Perú, sino la participación de las organizaciones campesinas del departamento, llámese "Federación Departamental Rumi Maki", "Fongales", "Central de Empresas Campesinas Asociativas" o pequeños y medianos propietarios privados de Unidades Agropecuarias.
- f. Participación de los gobiernos locales del ámbito espacial del proyecto, mediante la coordinación directa de la Jefatura del mismo.

A Corto Plazo

- a. La organización y gestión mejorada para el módulo No. 1 "Inambari - San Antón", debe extender su campo de acción al módulo No. 2 "San Fermín - Tambopata" ubicado en la provincia de Sandia, frontera con la república de Bolivia, donde se presenta una problemática geo-política que puede relacionarse con la instalación de un asentamiento rural.
- b. La CORPUNO, para el próximo ejercicio presupuestal, debe prever una asignación adecuada de recursos al proyecto para ampliar su campo de acción y establecer una mejor política de remuneraciones y compensaciones al personal que laboró en asentamientos rurales de selva y ceja de selva.
- c. Integrar al personal y recursos de los Programas Micro-Regionales "Macusani - San Gabán", "Crucero" y "Sandia" para reforzar los equipos de estudios del diagnóstico y acciones relativas al proyecto, acelerando el cumpli

miento de metas y tareas, considerando además que el proyecto tiene prospección a convertirse en sustento de futuros Programas Micro-Regionales.

3.2 Segunda Etapa: Mediano y Largo Plazo

Asumiendo que en el próximo mediano plazo (1986-90) se implementará y entrará en funcionamiento el gobierno regional, a nivel del departamento de Puno, y teniendo en cuenta la primera prioridad que debe corresponder al proyecto, dada su concepción estratégica de gran envergadura, así como su carácter integral y naturaleza multisectorial, se propone para esta etapa como Proyecto Especial de Desarrollo en Selva a las provincias de Sandía y Carabaya, departamento de Puno.

Estrategia de Desarrollo

Se sustentará principalmente en los trabajos de evaluación de recursos naturales de las áreas colonizables, reordenamiento rural y calificación de beneficiarios, resultados de los trabajos de experimentación sobre sistemas de producción, así como la construcción de alguna infraestructura básica y de servicios, logrados en la primera etapa; así como en las experiencias de proyectos similares de otras regiones de selva y ceja de selva del país.

Delimitación del Ambito Espacial

Sin dejar de lado la delimitación de los proyectos programas micro-regionales de dichas áreas: 1) Macusani-San Gabán, 2) Sandía, 3) Crucero, y con el fin de articular ámbitos mayores que guarden cierta homogenidad y relaciones de complementariedad Altiplano-Selva, se sugiere dividir el proyecto, con fines estrictamente operativos, en 2 subproyectos cuyos ámbitos comprenderían cada cual a las provincias de Carabaya y Sandía respectivamente.

Normatividad o Base Legal del Proyecto

- D.L. 22175 "Ley de Comunidades Nativas y Desarrollo Agrario en Selva"
- Ley de Regionalidad del País
- Ley de Creación del Gobierno Regional de Puno

Además se requerirá la dación de un Decreto Supremo creando

el Proyecto Especial Sandía-Carabaya, Departamento de Puno, con el voto aprobatorio del Concejo de Ministros y a propuesta, ya sea del Sector Agrario o del Gobierno Regional de Puno.

Estructura Orgánica y Funcional del Proyecto: (Véase Gráfico No. VI-4)

El Proyecto Especial quedaría estructurado y funcionaría en la forma siguiente:

- a. Organo Rector: Gobierno Regional de Puno
- b. Organo Directriz: Dirección Ejecutiva PRODESELVA-PUNO
- c. Organo Consultivo: Comité Coordinación Interinstitucional
- d. Organo de Control: Inspectoría
- e. Organo de Asesoramiento: Oficina de Planeamiento y Programación
- f. Organo de Apoyo Administrativo: Oficina de Administración, que comprendería: 1) Contabilidad y Presupuesto, 2) Personal, 3) Abastecimiento y Servicios Auxiliares, y 4) Taller de Maquinarias y Equipos.
- g. Organos de Línea: Componentes Básicos o Líneas Estratégicas del Proyecto y Sub-Proyecto:
 - Componente No. 1: Infraestructura Vial
 - Componente No. 2: Evaluación, Manejo y Control de Recursos
 - Componente No. 3: Catastro y Titulación
 - Componente No. 4: Servicios a la Población
 - Componente No. 5: Servicios a la Producción
 - Componente No. 6: Infraestructura de Apoyo a la Producción
 - Componente No. 7: Apoyo Económico Financiero

Como es claro apreciar, cada una de estas líneas estratégicas del proyecto guardan estrecha correspondencia con los problemas centrales que confrontan estas áreas, pudiendo priorizarse para una primera fase de mediano plazo (1987-92) como esenciales o de primera prioridad: 1) Infraestructura Vial, 2) Catastro y Titulación, 3) Evaluación, Manejo y Control de Recursos, y 4) Servicios Básicos (educación, salud y vivienda).

Las actividades que comprenderían cada uno de los componentes antes citados, servirán de base para la programación, evaluación y seguimiento de los Planes Operativos Anuales, Proyectos Específicos y Presupuestos por cada componente.

Concertación del Financiamiento

Para el próximo mediano plazo, caso de no conseguirse financiamiento externo, no se debe dejar de lado la alternativa de gestionar un Convenio de Cooperación Técnico-Económica Internacional, en base a los contactos que se tienen con la FAO, así como los que podrían tramitarse ante IICA, INADE, AID, etc.

Para el largo plazo, al constituirse y funcionar como un Proyecto Especial, dada la envergadura estratégica, así como el carácter integral multisectorial del proyecto, será necesario y conveniente gestionar y concertar el financiamiento vía endeudamiento externo (AID, BID, BIRF), así como prever y programar la respectiva contrapartida nacional.

Relaciones Inter-Institucionales

- a. Funcionales. Con los sectores productivos y sociales de la administración pública regional, cuyas acciones serían asumidas por los respectivos componentes del proyecto.
- b. De Coordinación. A través del Comité de Coordinación Interinstitucional del proyecto, que incluiría a los sectores no comprendidos en los componentes, es decir organismos públicos desconcentrados, empresas públicas privadas, banca estatal y asociada, proyectos de inversión a ejecutarse en el ámbito espacial del proyecto y representantes de la población organizada.

Participación de la Población

Los sub-proyectos promoverán, en sus respectivos ámbitos, la participación activa de la población beneficiaria, implementando mecanismos funcionales a nivel de sus organizaciones representativas por módulos o valles, así como de los gobiernos locales a nivel provincial, en la toma de decisiones, desde la programación, ejecución y evaluación del proceso de Desarrollo de Asentamientos Rurales, así como en

la estrategia más viable para lograr la integralidad del proyecto.

3.3 Restricciones y Posibilidades de Negociación para Viabilizar el Proyecto

Finanzas

Restricciones de Orden Financiero

Siendo en estos momentos el Proyecto "Asentamientos Rurales de Ceja de Selva y Selva", por su proyección socio-económica, uno de los más importantes que está ejecutando la COR PUNO, tiene una gran restricción en la parte presupuestal, en vista de que para el presente año tan solamente cuenta con 200 millones de soles, que realmente no alcanza ni para pagar a su personal ni para gastos operativos.

Hay inestabilidad en el personal con cargo al proyecto, por tener bajos sueldos y no tener incentivos que les permita continuar en él.

Faltan los servicios básicos mínimos necesarios para la población por asentarse y por ende para los profesionales a cargo del proyecto.

Posibilidades de Negociación

Por la importancia del proyecto en el presente año la COR PUNO puede apoyar financieramente a través de transferencias presupuestales, lo cual permitirá alcanzar los objetivos propuestos y para 1986 debe programar una mayor asignación presupuestal que esté de acuerdo con la propuesta.

Asimismo en 1986, proponemos que los diferentes sectores (educación, salud y transportes) asignen recursos financieros que coadyuven en forma efectiva a la ejecución del proyecto.

Además el grupo propone que la CORPUNO realice las gestiones pertinentes ante los organismos internacionales correspondientes con la finalidad de lograr los recursos necesarios, como para darle el impulso que el proyecto requiere.

Los organismos internacionales que ofrecen ayuda financiera para ejecutar tanto estudios como obras para este tipo de proyectos son los siguientes:

- a. Organización para la Agricultura y la Alimentación - FAO, a través de la línea de crédito para inversiones.
- b. Fondo de las Naciones para Actividades en Materia de Población - FNUAP.
- c. Cooperación Suiza para el Desarrollo, a través de la línea de crédito para investigación y mantenimiento del equilibrio ecológico y demográfico.
- d. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD
- e. Agencia Interamericana de Desarrollo - AID, a través de las líneas de crédito: a) Intensificación de la Economía Forestal, b) Promoción de la Ganadería, y c) Promoción de Cultivos Permanentes.
- f. Banco Interamericano de Desarrollo - BID, a través de las líneas de crédito: a) Programa Forestal, b) Programa Agropecuario, c) Aseguramiento Catastral, y d) Construcciones Viales.
- g. Banco Mundial.
- h. Sociedad Financiera de la República Federal de Alemania
- i. Cooperación Técnica del Reino de Bélgica.

Legales

Restricciones de Orden Legal

D.S. No. 003-79-AA de fecha 25 de Setiembre de 1979 y la R.M. No. 0062-84-AG, que señalan un trámite demasiado engorroso y burocrático para la declaración o reconocimiento de los Asentamientos Rurales de Selva y Ceja de Selva.

D.L. No. 316 "Ley del Presupuesto General de la República para 1985", que contiene restricciones en el gasto público.

Posibilidades de Negociación

Proponer mediante la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, la modificación del D.S. No. 003-79-AA y de la R.M. No. 0062-84-AG, agilizando el trámite de reconocimiento de los Asentamientos Rurales. El Proyecto

de Modificación debe elevarlo a la Dirección de la Región Agraria XXI - Puno.

Técnico-Administrativas

Restricciones Técnico-Organizativas

Falta de estudios básicos de evaluación de los recursos naturales: suelos, forestales, hídricos, flora, fauna, a nivel detallado; es decir que lleguen a determinar el potencial real utilizable de cada uno de ellos, entendiéndose que dichos estudios deben constituir el punto de partida para planificar los futuros Asentamientos Rurales en las provincias de Carabaya y Sandia.

No existe personal profesional ni técnico capacitado que implemente un sistema de apoyo a la producción, acentuándose esta restricción con la carencia de investigaciones que generen paquetes tecnológicos adecuados que puedan aplicarse; en la actualidad se trabaja sólo en base a experiencias adquiridas.

La implementación de equipos e insumos adecuados para la zona se torna cada vez más dificultosa debido a la no existencia en el mercado regional y a la poca disponibilidad de vías de acceso para el transporte de volúmenes considerables de insumos (específicamente fertilizantes).

El aspecto social en cuanto a la organización y a la permanencia constituye una restricción para implementar un sistema de apoyo a la producción; esto debido a la dispersión de los agricultores y a su carácter migratorio pendular.

Los préstamos inadecuados e inoportunos implementados por el Banco Agrario tienen una serie de limitaciones, acentuándose éstas por el carácter especial del clima de selva que define las características de los cultivos desarrollados en la zona.

Como consecuencia de la carencia relativa de la infraestructura vial, los problemas de comercialización se tornan agudos y con muchas desventajas para los productores de la zona de selva y ceja de selva debido a la especulación por intermediarios.

Posibilidades de Negociación

Que se realicen los estudios básicos de evaluación de recur

sos naturales, en forma prioritaria los de los suelos por su capacidad de uso mayor así como los recursos forestales e hídricos principalmente para las áreas susceptibles de establecer asentamientos. Para la primera etapa, se requiere reforzar la capacidad operativa de los equipos de trabajo del proyecto y para la segunda etapa se requiere ampliar la capacidad operativa especializada a fin de poder desarrollar dichos estudios a ritmo intensivo.

El proyecto con la participación del CIPA XV, permitirá en alguna medida implementar un sistema de apoyo a la producción que genere paquetes tecnológicos adecuados para la zona.

La coordinación con otros proyectos similares o afines y la comercialización con entidades financieras con experiencia en la implementación de proyectos para desarrollo en selva, permitirá prever problemas, y la implementación de equipos e insumos adecuados para estas zonas de características especiales.

La colonización individual no es una alternativa viable por lo que se plantea una ocupación del área en base a grupos, aquí debemos destacar la necesidad de solucionar las expectativas prioritarias planteadas por los pobladores, que según estudios son: implementación de carretera, escuela y posta médica; considerando como segunda prioridad la implementación de los servicios a la producción.

Sociales

Restricciones de Orden Social

La presencia de colonización espontánea que limita la capacidad de ejecución del proyecto.

Falta de organización de la población altiplánica en relación a los objetivos y estrategias del proyecto.

Posibilidades de Negociación

Recomendar que la Dirección de la Región Agraria XXI - Puno, mediante la Dirección de Línea de Reforma Agraria y Asentamiento Rural realice acciones de reordenamiento rural en los valles de selva y ceja de selva de Puno, al amparo de los Decretos Leyes 17716 y 22175 y en coordinación con el proyecto.

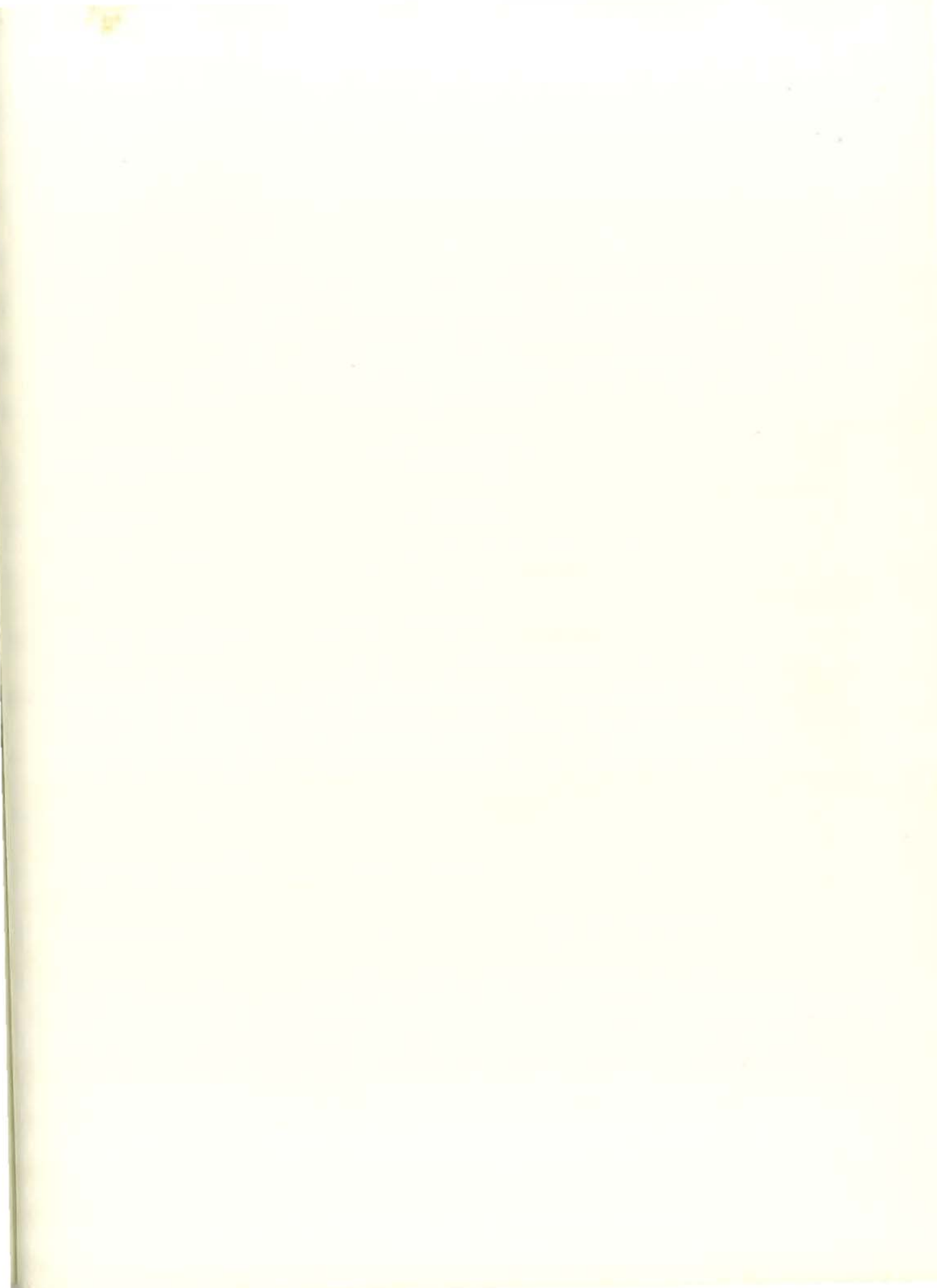
Que la CORPUNO y la Región Agraria XXI, mediante la Gerencia de Desarrollo Comunal y los medios de comunicación social existentes en el departamento, realicen labor intensiva de difusión-motivación de los objetivos y estrategias del proyecto, a fin de lograr captar la expectativa de la población campesina del Altiplano puneño.

3.4 Recomendaciones dentro de la Perspectiva del Gobierno Regional y la Descentralización

Promulgar los dispositivos legales que amparen el funcionamiento del gobierno regional y consecuentemente los proyectos de desarrollo microregional. El proyecto "Asentamientos Rurales en Selva y Ceja de Selva de Puno", por sus objetivos, estrategias y tareas, su carácter de integralidad, su experiencia técnico-administrativa y su necesaria articulación a otros proyectos del área, debe no sólo integrarse a las microregiones diseñadas en su ámbito espacial, sino constituir la base de las mismas.

Ante los sectores, a través del gobierno regional, en la medida de su implementación, le transferirán las acciones de su competencia en el área geográfica de selva y ceja de selva.

El gobierno regional fijará como política a desarrollar y dará igual y especial tratamiento a la zona de selva y ceja de selva del departamento de Puno, priorizando acciones y atención de recursos, en función de la envergadura del proyecto y su importancia para el desarrollo regional.



VII.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA
DE DESARROLLO MICROREGIONAL AZANGARO

JESUS BRAVO
LUDGARDO LARICO
MARTHA SERNA
DAVID VILLAVICENCIO
ANGELA YABAR



VII.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL AZÁNGARO

1. Consideraciones Previas

Luego del análisis y debate correspondiente durante el cuarto período académico el grupo 6 plantea su propuesta definitiva, la misma que reconsidera el planteamiento de creación de la Gerencia de Desarrollo Microregional por una Unidad de Coordinación de las acciones de desarrollo microregional que resuelva el problema de dirección y coordinación al interior de la CORPUNO y permita así enfrentar la coordinación interinstitucional, para poder ser eficiente en la relación con la población objeto y sujeto del desarrollo.

1.1 Aspectos Generales

La región de Puno está dividida en diez (10) ámbitos microregionales, cuya delimitación ha sido elaborada por la Oficina Departamental de Planificación considerando a sus programas como estratégicos para el desarrollo del espacio regional.

La Microregión Azángaro, ubicada en la parte central del Departamento, se constituye en prioritaria teniendo en cuenta que se vienen ejecutando acciones de desarrollo, formulando estudios integrales de pre-inversión.

Para la propuesta presente se han realizado entrevistas a

autoridades, pueblo, comunidades y clero, a fin de tener un mejor conocimiento de la realidad de la Microregión Azángaro.

1.2 Metodología

Para la propuesta presente se ha considerado que las diferentes variables identificadas debían ser analizadas en base a la documentación existente, contrastándola con el conocimiento de la realidad (entrevistas participativas), aprovechando la experiencia de otros programas mediante el análisis de actos ocurridos en el proceso de gestión incurridos. (Ver Gráfico No. VII-1).

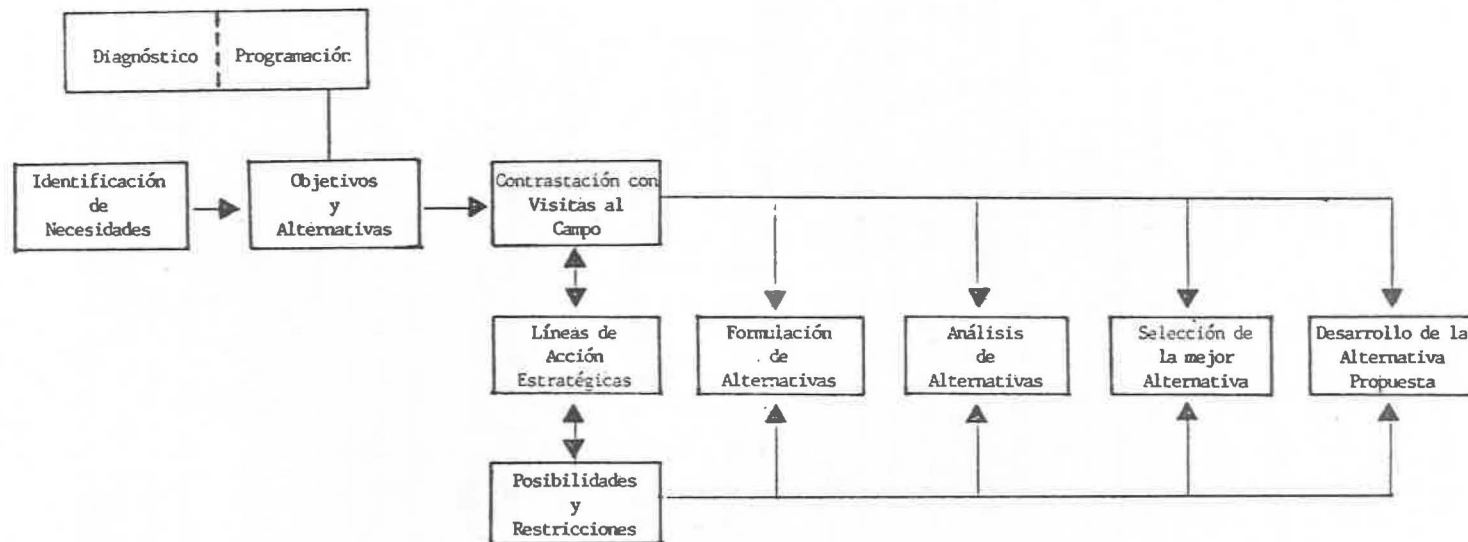
1.3 Puntos de Partida para la Propuesta

La propuesta para viabilizar un proyecto en cartera, como el presente, parte de los problemas de coordinación interna al interior de CORPUNO al desarrollar la etapa de pre-inversión, y considera los problemas de ejecución en Juliaca y Melgar. Los problemas centrales son:

1. Demandas de la población que requieren ser atendidas.
2. Dentro del ámbito Microregional se vienen ejecutando acciones a través de las diferentes gerencias de la CORPUNO, cuya estructura interna no prevé mecanismos de coordinación interna y mucho menos a nivel interinstitucional, puesto que otros sectores públicos y la iglesia vienen ejecutando las mismas acciones dentro del ámbito microregional, dándose una duplicidad de acciones y esfuerzos, lo que se traduce en un ineficiente manejo de los recursos disponibles distorsionando las expectativas y participación de la población como sujeto y objeto de desarrollo.
3. Los estudios integrales de los programas de desarrollo microrregional (programación global, semidetallada y definitiva) son manejados por diferentes oficinas de la CORPUNO (ODPP - OPP) las cuales manejan concepciones diferentes por no existir precisiones respecto a la política de desarrollo regional y microregional, ni normas técnicas para la elaboración y formulación de los programas.
4. A pesar de que la CORPUNO reconoce como instrumento de desarrollo regional a la implementación de Programas de Desarrollo Microregional, la estructura dentro de

Gráfico No. VII-1

METODOLOGIA APLICADA PARA EL TRABAJO



la cual actúa, distorsiona esta concepción.

5. Las acciones que se vienen ejecutando no toman en cuenta el proceso de participación de la población que se debe ir implementando para garantizar su continuidad en caso de que el proyecto de apoyo se retire del ámbito. A pesar de todo llegan con una visión asistencialista y páternalista.
6. La coordinación microregional, que se propone de acuerdo con las funciones que se le dota, permitirá coordinar y concertar en forma horizontal las acciones que vienen ejecutando los diferentes sectores con una orientación a la concepción del programa.

Los problemas identificados permitieron efectuar planteamientos de política microregional, los mismos que confrontados con los lineamientos de política del nivel nacional y regional posibilitaron la identificación y definición de aspectos claves: agentes de desarrollo, áreas programa, acciones estratégicas, relaciones con el exterior de la región, marco institucional.

La consideración de ellos ha permitido la formulación de la propuesta.

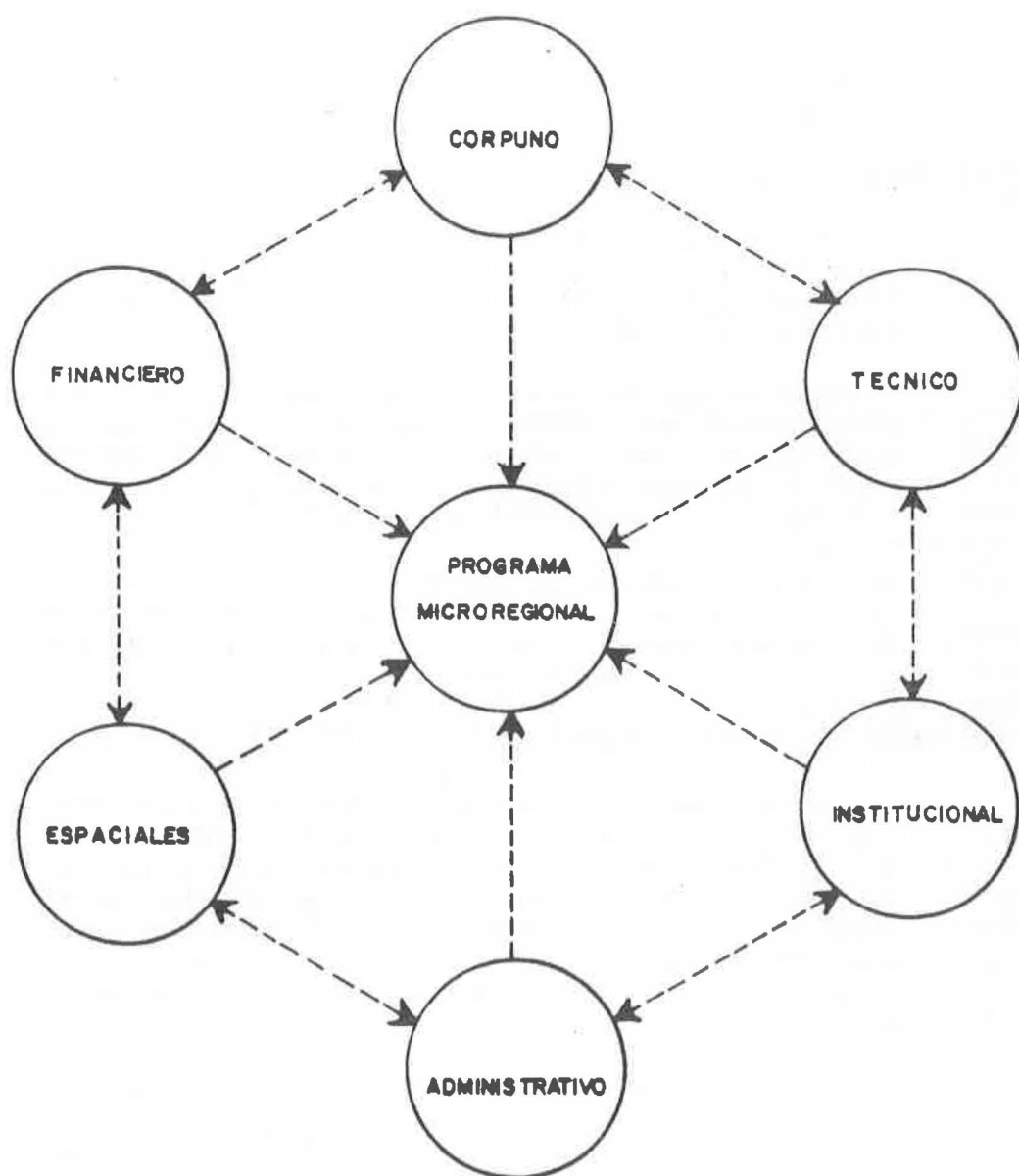
1.4 Posibilidades y Restricciones

Restricciones (ver Gráfico No. VII-2)

- a) No existe maduración en los estudios, se tienen los siguientes documentos:
 - Diagnóstico concluido
 - Programación global - documento de trabajo
 - Programación semidetallada - componente agropecuario - documento de trabajo
- b) Aspectos Financieros
 - Escasez de recursos presupuestales, el financiamiento global para los siete (7) equipos microregionales a nivel de la CORPUNO que no permite una fácil operatividad y conclusión de estudios definitivos.
 - El costo de las remuneraciones del equipo reforzado asignado para 1984 y de los otros equipos insumiría casi el 100% del presupuesto (750 millones para 7 equi

Gráfico No. VII-2

ASPECTOS CONDICIONANTES PARA EL FUNCIONAMIENTO



pos microregionales). El sistema de recompensas y estímulos es mínimo, lo que no hace atractiva la ubicación de los profesionales en las áreas de trabajo requeridas.

- Los recursos presupuestales que se vienen manejando en la microregión no están en función del desarrollo microregional, pertenecen a ámbitos administrativos diferentes y no existe coordinación para emprender tareas conjuntas, duplicándose los esfuerzos y costos en algunos casos.

c) Aspectos Administrativos

- En la actualidad los equipos responsables de los estudios microregionales están disociados. Operan en dos oficinas (ODPP - OPP), no existiendo niveles de coordinación y concertación.
- A pesar de que la estrategia del desarrollo del interior asumida por CORPUNO se sustenta a través de los PDM, las diferentes gerencias e instancias de la CORPUNO, no guardan relaciones de coordinación y concertación con los espacios microregionales.
- Se opera en función de dos etapas: la de formulación de los estudios a cargo de diferentes oficinas, y la de funcionamiento a nivel de la Gerencia General, sin garantizar coordinación interna.

d) Aspectos Institucionales

- Las relaciones de las diversas instituciones son heterogéneas, debido a que algunas instituciones pertenecen jerárquicamente al nivel central con una réplica al interior de espacios menores (región), lo que no permite la concertación o toma de decisiones por sus niveles de dependencia. Tampoco se coordina con el clero que viene ejecutando acciones técnicas en la microregión.
- Los espacios administrativos heterogéneos tampoco permiten niveles de coordinación y concertación por las diferencias de jerarquía y la toma de decisiones propia de cada sector.
- No se permite una adecuada concertación de acciones por las estrategias sectoriales de carácter vertical, además la legislación vigente provoca confusión y diso

ciación a nivel de las diferentes instituciones.

- La coyuntura política no permite ver las posibilidades futuras de la administración pública regional, por lo tanto no se pueden diseñar estructuras organizacionales con carácter definitivo.

e) Aspectos Técnicos

- Los sectores de la administración pública tienen especialización sectorial, sin embargo, existe duplicidad de acciones en el mismo ámbito, lo que desconcierta al poblador beneficiario, existen también problemas de proceso técnico y manejo de la legislación pertinente.
- La región no cuenta con personal especializado en diseño, organización y gestión microregional.
- La escasez de recursos presupuestales y financieros impide el desarrollo de tecnologías adecuadas por lo que es necesario recurrir al sobredimensionamiento de proyectos cuyo fin es captar recursos, por tanto los aspectos técnicos programados no serán los necesarios y las estrategias asumidas no serán las más coherentes.
- Los insumos necesarios para la ejecución de acciones técnicas en muchos casos no se encuentran en la región, sumándose a esto la falta de mano de obra especializada o competente a pesar de tener especialización sectorial.
- No existe relación entre la acción previa, el proceso de ejecución de acciones y la posterior evaluación, lo que impide a los sectores retroalimentar su programa tomando decisiones que permitan una mayor y mejor integración del aparato público regional.
- La inexistencia de una red de información técnica no permite a los sectores el conocimiento de los resultados de las acciones en los diferentes ámbitos, impidiendo la concertación para una mejor y mayor integración.

f) Aspectos Económicos

- La escasez de inversión privada en la región, no permite generar excedentes con fines de capitalización in

terna.

- La inversión pública está destinada a la prestación de servicios de carácter asistencialista no promoviéndose la administración del desarrollo concertado en los diferentes sectores.

Posibilidades

- a) Existencia de un equipo microregional, conformado por profesionales que vienen operando desde la Oficina de Planeamiento y Programación de la Corporación.
- b) Existe un presupuesto mínimo para la operación del equipo de estudios, que se constituye como un paso previo a la implementación de la coordinación microregional, que oriente las acciones que vienen ejecutando las diferentes gerencias de la Corporación en el ámbito de la Microregión Azángaro.
- c) Las posibilidades de concertación en forma adecuada con las instituciones del sector público que vienen ejecutando acciones por encargo de la CORPUNO. Los sectores que vienen ejecutando acciones por encargo de la Corporación deberán seguir este régimen ya que ello permitirá concertar y orientar las acciones en el espacio microregional a través de la coordinación.
- d) Continuidad de los estudios a nivel de detalle a nivel de coordinación microregional, con el inicio y seguimiento de algunas acciones que se vienen desarrollando, lo que permitiría posibles experiencias en el tratamiento administrativo.
- e) La existencia de un Comité Multisectorial cuyo Presidente es el Alcalde Provincial, permitirá coordinaciones de carácter horizontal y la concertación para acelerar los pasos de implementación del programa y demanda de la población por la implementación del programa. Existen organizaciones, asociaciones y sindicatos que están de acuerdo con la implementación del programa dejando prever las posibilidades de coordinación y participación de la población.

2. La Propuesta

2.1 Para la acción inmediata

Dado que la Corporación asume los PDM como instrumento de desarrollo, la conducción de los estudios de los PDM deberá estar a cargo de la ODPP. Al interior de este órgano asesor, que tendrá como función la formulación de los PDM y su manejo estratégico para la implementación, tiene que existir un responsable con jerarquía, capacidad de decisión y concertación, dinamizando el trabajo de los equipos al interior de la ODPP y en cada uno de los ámbitos Microregionales.

Se deben iniciar acciones de asesoramiento a las actividades que realizan tanto la GEDECO como la Gerencia Financiera y de Infraestructura en el espacio Microregional para fortalecer la coordinación interna.

Con el propósito de garantizar la continuidad de los PDM como instrumento de toma de decisiones es necesario que cuenten con las condiciones que permitan su desarrollo normal:

- Recursos financieros necesarios que permitan reforzar el equipo
- Apoyo logístico, con carácter permanente
- Política adecuada de remuneraciones

2.2 Propuesta para el Corto Plazo

La propuesta organizacional se puede apreciar en los gráficos No. VII-3 y VII-4, la misma que presenta las siguientes características:

- Nombre: Coordinación Microregional Azángaro
- Ubicación: La Coordinación Microregional estará ubicada en la ciudad de Azángaro, principal centro poblado de ámbito, capital provincial y posible centro de operaciones de la Unidad Operativa del Programa a futuro.
- Personal: Estará constituido por el personal del equipo actual, siendo necesario reforzar este grupo humano con profesionales de las ciencias sociales, contables y de infraestructura (4 personas).
- Dependencia: La Coordinación Microregional dependerá jerárquica y técnicamente de la Gerencia General (propuesta), normativamente de la Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación.

Gráfico No. VII-3

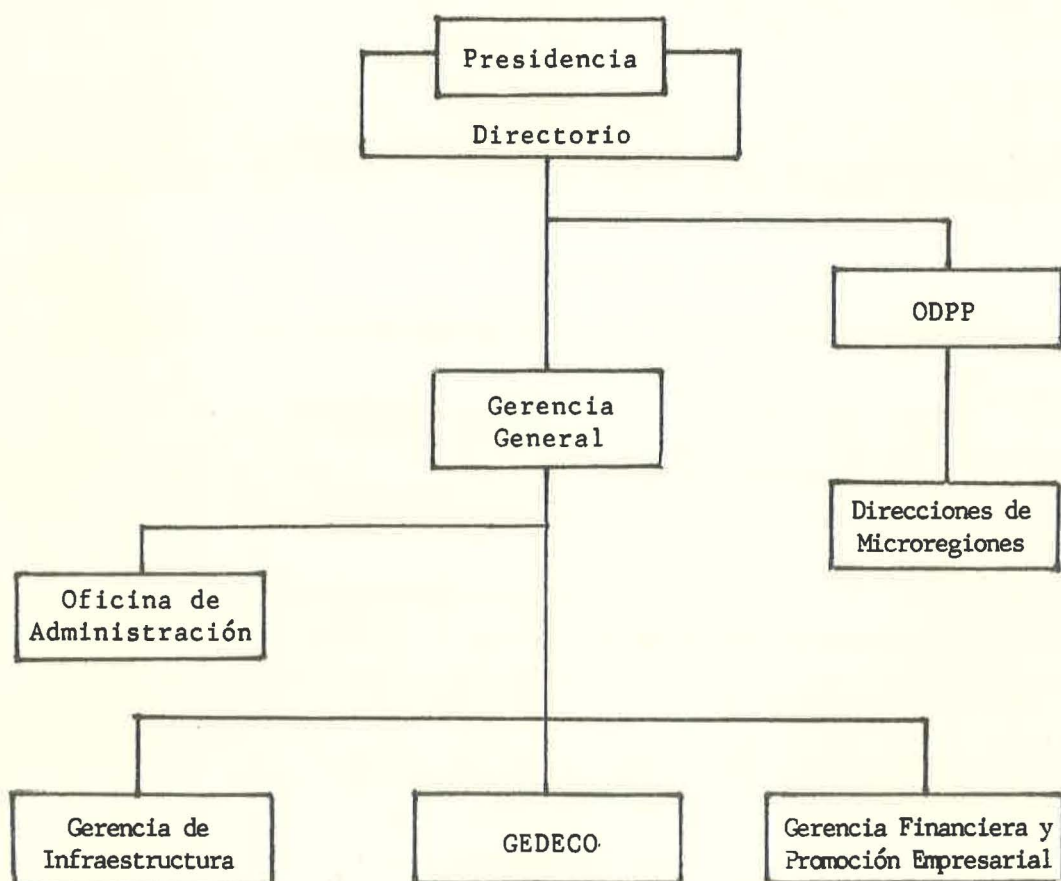
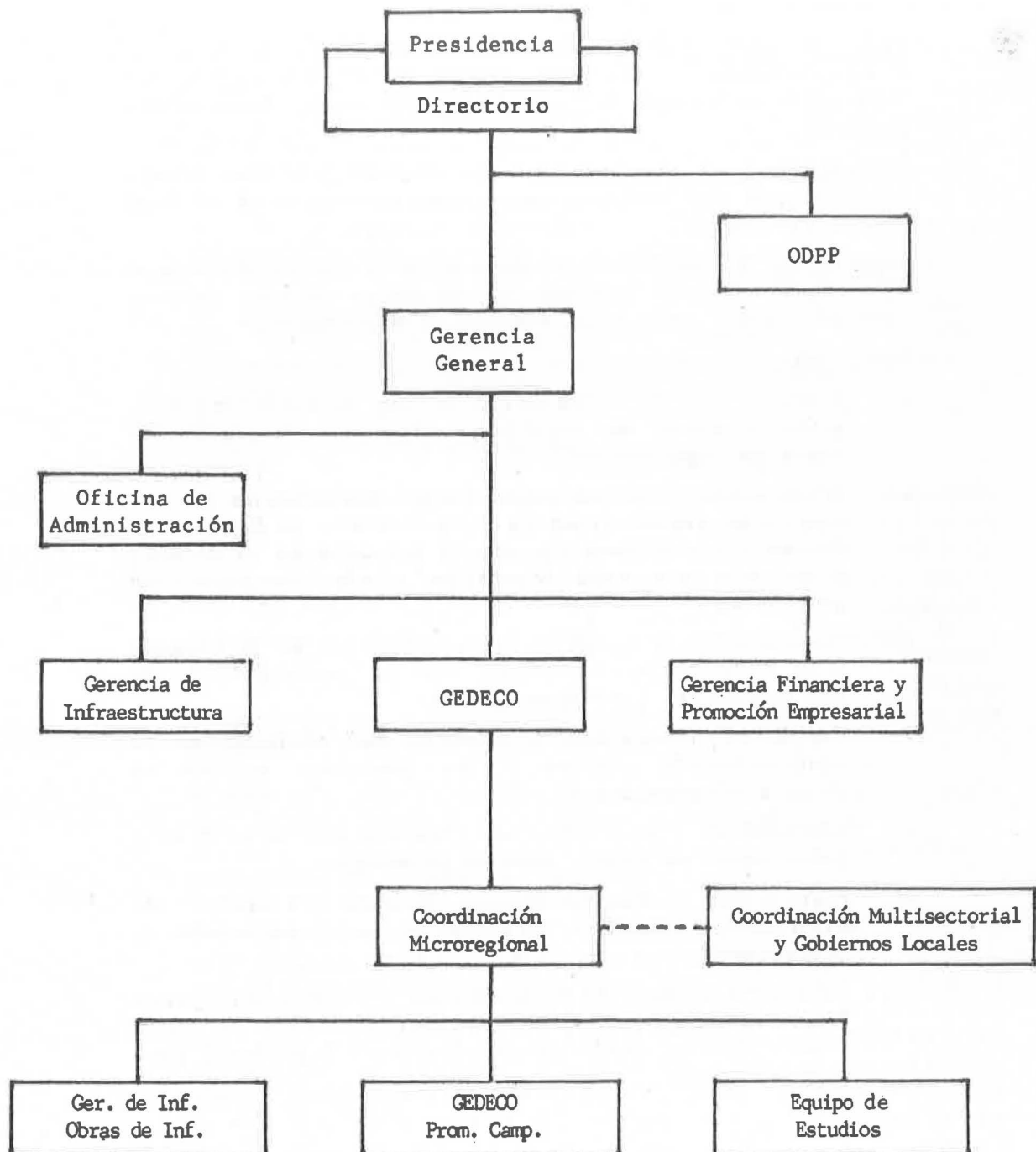


Gráfico No. VII-4



- Estrategia: Articular el proceso de formulación de estudios de detalle con la orientación de algunas acciones que vienen siendo desarrolladas directamente por las Gerencias de la Corporación.
- Nivel de Autoridad: Responsabilidad sobre la coordinación y concertación de acciones dentro de la concepción del desarrollo microregional en el espacio de influencia del programa.
- Logística: Será otorgado por la Corporación (Gerencias) así como por los sectores que tienen presencia en el espacio microregional.
- Supervisión y Control: Esta fase no será implementada pero se tomarán algunas medidas que permitan obtener información adecuada e iniciar el proceso de seguimiento.
- Funciones:
 - i. Concluir con la formulación de los estudios del programa a nivel de detalle y organizar un documento capaz de negociación.
 - ii. Orientación y concertación de las acciones de la Gerencia de Infraestructura y la Gerencia de Desarrollo Comunal, que vienen ejecutando acciones en la Microregión, sin que esto signifique perder la capacidad instalada.
 - iii. Conocimiento y apoyo en la canalización de la cooperación técnica internacional, con el asesoramiento de las instancias correspondientes.
 - iv. Coordinar, concertar y orientar las acciones de la administración pública y los gobiernos locales en el área microregional.
 - v. Administrar y controlar los recursos que le sean otorgados tanto en bienes como en personal.
 - vi. Posibilitar el funcionamiento adecuado del equipo de estudios, que estará integrado a la Coordinación Microregional.
 - vii. Iniciar acciones de Planeamiento y Programación cuyo fin será llegar a obtener planes sencillos de corto plazo, como un medio de preparación del personal para etapas futuras.

2.3 Propuesta en la Perspectiva del Gobierno Regional

El desarrollo microregional es la consecuencia de la implementación del modelo del desarrollo interior, el mismo que

permitirá en primer lugar mejorar el nivel de vida de la población, darle acceso a los medios de consumo, diversificar, articular e integrar el aparato productivo y articular e integrar el espacio microregional, ello orientado a un espacio temporal de largo plazo y de proyección regional.

La viabilidad de los objetivos planteados supone de un aparato administrativo del desarrollo microregional de carácter integrado e integral (ver Gráfico No. VII-5), teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo nacionales y regionales, lo que conlleva a plantear una primera aproximación de la estructura orgánica funcional de un gobierno regional con autonomía económica, política y administrativa.

El gobierno regional administra un espacio socioeconómico con características geográficas, económicas, culturales, potencialidades, accesibilidad, disponibilidad de servicios y ejes urbanos de conexión, entre los más importantes, que permitirá proponer su propio desarrollo inclusive con posibilidades de generar excedentes.

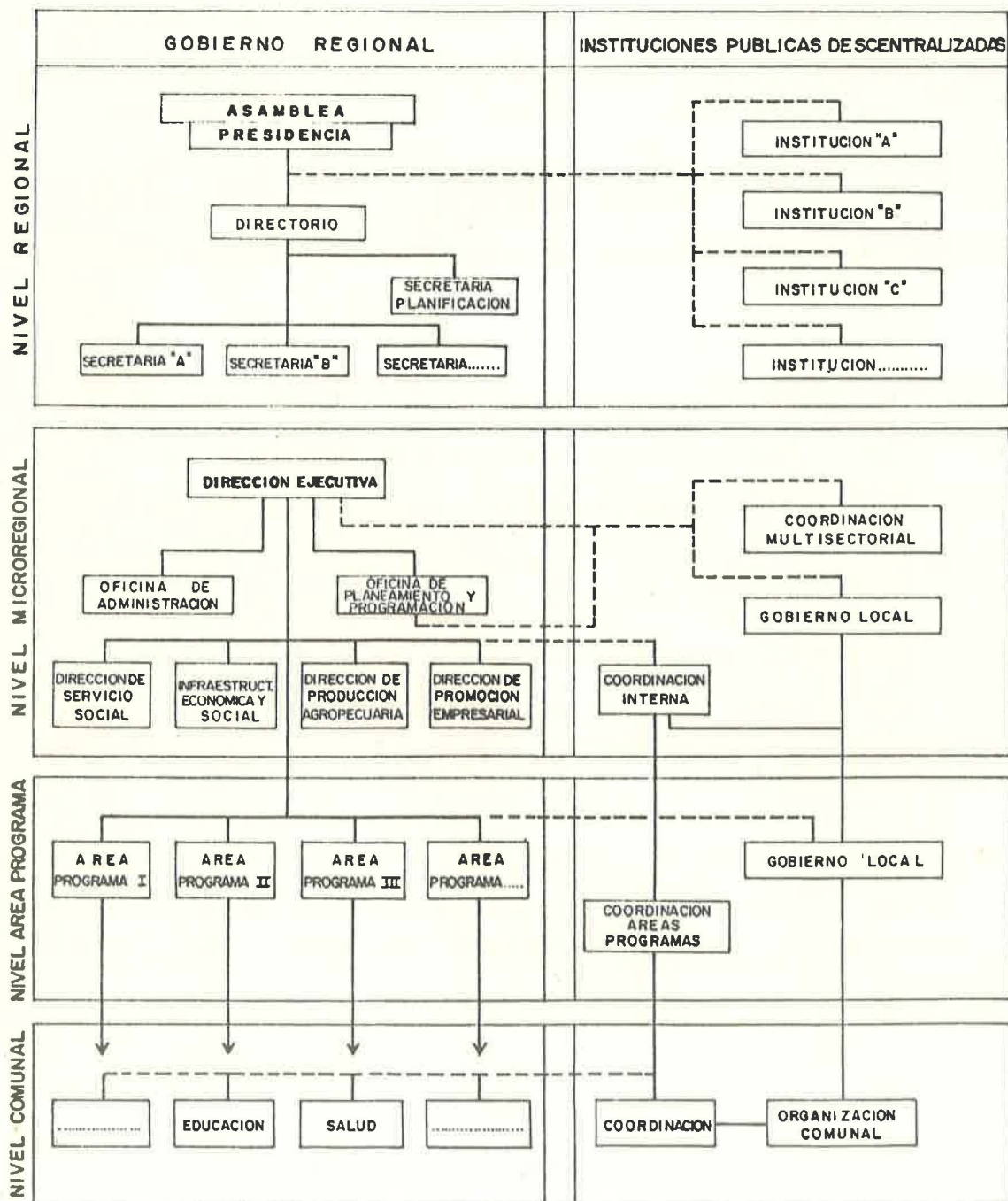
La organización administrativa del gobierno regional debe partir de la Asamblea Regional como máxima autoridad donde están adscritos representantes de las instituciones públicas descentralizadas, empresas públicas descentralizadas, gobiernos locales y organizaciones representativas de base; esta asamblea en primer lugar debe tener una coordinación de carácter vertical con las diferentes instancias (Secretarías) con el fin de orientar y canalizar adecuadamente los objetivos nacionales y regionales; además, ello debe implicar una asignación de recursos financieros de manera equitativa.

A este nivel la coordinación horizontal es básica, en tanto que se debe proponer a la máxima participación de las instituciones públicas descentralizadas en la planificación y conducción del desarrollo regional.

Para una adecuada y mejor asignación de recursos y utilización óptima de potencialidades se ha realizado el proceso de sub-regionalización (microregiones) por tanto este nivel espacial no pierde de vista la coordinación vertical a partir de objetivos de desarrollo nacionales, regionales y microregionales, en tanto ello debe operativizar las acciones, obras, actividades y estudios a través de disecciones de desarrollo agropecuario de infraestructura económica y social, de servicios sociales y de evaluación de potencial de recursos entre los más importantes.

De otro lado, en este nivel se debe incidir en la concerta-

Gráfico No. VII-5
ORGANIZACION MICROREGIONAL



ción horizontal canalizada por el Organo de Asesoramiento (Oficina de Planificación) con los gobiernos locales, propendiendo hacia una mayor participación popular; es decir la planificación de base. Además este nivel implica una mayor integración de actividades en la consecución de objetivos.

La operativización de la descentralización política no podrá ser efectiva si no se articula al resto del espacio con acciones específicas orientadas a la implementación de áreas programa (agencias), con el fin de propiciar zonas de trabajo que posiblemente conlleven a la especialización de actividades para un mejor desarrollo homogéneo e integral.

A este nivel se debe propender con énfasis a la coordinación horizontal, más que todo con los gobiernos locales y organizaciones de base.

El último nivel (organización comunal) supone una estrategia que permite hacer frente a un polo donde el atraso y los bajos índices de producción y productividad son marcados. Por ello esta estrategia deberá ser orientada a una integración más efectiva y una participación permanente de los diferentes entes de desarrollo y la misma población, canalizando inclusive los recursos provenientes de la Cooperación Técnica Financiera Internacional.

En conclusión el gobierno regional es un instrumento para el desarrollo, siempre y cuando la concepción esté orientada a los objetivos que se espera alcanzar y éstos colmen las expectativas de sectores marginales localizados en espacios socioeconómicos mínimos.

Esta primera aproximación de la estructura orgánica funcional requiere de un análisis profundo sobre la Administración del Desarrollo con la participación de los diferentes sectores e instituciones comprometidas con tal fin.

2.4 Políticas institucionales de CORPUNO

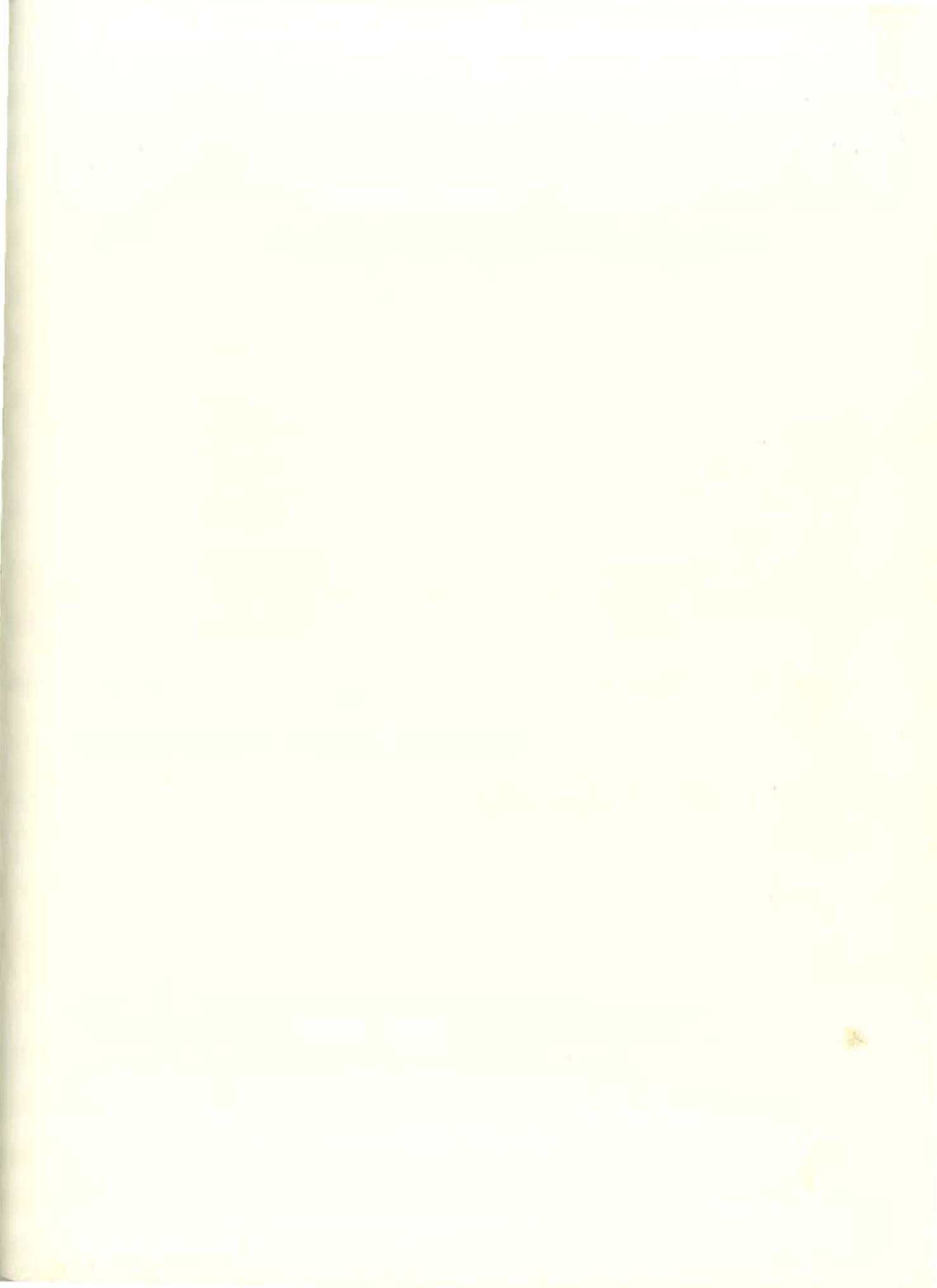
Para apoyar esta propuesta la Corporación deberá:

1. Precisar la política de desarrollo regional y microregional, a través de la Oficina de la ODPP a la cual deberá incorporarse la OPP, bajo cuya política se desenvolverán las diferentes Gerencias de la CORPUNO.
2. Asumir como estrategia el manejo de los PDM, garantizando la continuidad de éstos, propendiendo a la implementación de aquellos PDM que tengan las condiciones adecuadas para su ejecución con el propósito de racionalizar y reorientar las acciones tanto del sector público y en menor medida del privado en concordancia con la concepción de lo que significa un PDM.
3. Reformular el Reglamento de Organización y Funciones, por cuanto no existe una delimitación clara ni definida de roles y funciones cuya generalidad posibilita la ejecución de las mismas acciones a través de los diferentes órganos de la CORPUNO, pudiendo señalar en forma específica las funciones que cumple la Gerencia Financiera y la GEDECO en relación al desarrollo comunal.
4. Buscar mientras no se de el Gobierno Regional, los mecanismos reales de concertación y coordinación interinstitucionales, lo que es posible a través de convenios con los sectores a los cuales se les otorgue acciones por encargo además de definir claramente las exigencias a ser cumplidas para que estas acciones se ejecuten dentro del marco de las políticas del nivel regional y microregional.

VIII.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA
DE DESARROLLO MICROREGIONAL ILAVE-JULI

JUAN ALVAREZ
NESTOR APAZA
JORGE CARO
CARLOS RAMIREZ
CARMEN VIGIL



VIII.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO MICROREGIONAL ILAVE-JULI

1. Consideraciones Previas

El presente trabajo es resultado de la revisión de la propuesta preliminar de organización para la gestión del Programa de Desarrollo Microregional Juli-Ilave, trabajada durante el tercer período académico y analizada y debatida durante el 4to período en abril de 1985 en la etapa final del Curso Taller Organización y Gestión de PDM en Puno.

Para la elaboración de esta propuesta se ha partido del conocimiento de la realidad socioeconómica del ámbito y su entorno en el contexto regional a través de la revisión bibliográfica y entrevistas orientadas a analizar las variables estratégicas planeadas en el plan de trabajo de campo. Asimismo se ha considerado el análisis de la experiencia en la gestión de los Proyectos de Desarrollo Microregional de Juliaca y Melgar, lo cual ha permitido elaborar un diseño de relaciones técnicas, intra e interinstitucionales necesarias para la concreción de los objetivos del Programa de Desarrollo Microregional Juli-Ilave en actual formulación.

Frente a la problemática de la región de Puno se hizo patente la necesidad de encararla de manera coherente, organizada y con objetivos y estrategias definidas, resultando de esta manera los lineamientos de desarrollo a largo plazo y la imagen objetivo en cuyo marco se postula la implementación del "Modelo de Desarrollo Interno", definiendo que el desarrollo integral, que implica

el modelo, tiene como base la implementación de desarrollo micro regional cuya concepción es integral priorizando el medio rural, así como la consolidación de organismos que permitan institucionalizar la calidad de región de Puno. Es en este contexto que se formula la presente propuesta.

2. Posibilidades y Restricciones para la Implementación de los PDM

Para determinar las posibilidades y restricciones más relevantes en la administración pública se han considerado los siguientes documentos:

Ley de Corporaciones, Estatuto, Manual de Organización y Funciones de CORPUNO, Programas de Inversiones 1985 de CORPUNO, Ley de Presupuesto 1985, Manuales de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Educación, Agricultura, PRODERJU, PRIMIP, MELGAR; también se realizó una entrevista con el Alcalde de la Provincia de Melgar y varias al personal de PRODERJU y PROMIR para conocer los problemas de gestión que confrontan en el trabajo cotidiano.

2.1 Identificación de Restricciones

De Carácter Orgánico Estructural:

Los órganos de la CORPUNO, no consideran los espacios micro regionales para la programación y ejecución de sus acciones. A nivel de la Presidencia, Gerencia General, y Oficinas de Planificación, el manejo de las microregiones se queda en planteamientos. No existen acuerdos sobre su implementación, por problemas de concepción o definición de estrategia.

Las normas del Estatuto y Manual de Organización son genéricas originando imprecisión en las funciones y relaciones de los órganos de línea y de asesoramiento (OPP y ODP), cruce y duplicidad de funciones y celos profesionales.

Los Programas de Desarrollo Microregional están siendo manejados de manera dispersa y puntual.

De Carácter Presupuestal:

Los fondos destinados por la CORPUNO para inversiones a la Microregión Juli-Ilave para 1985 son relativamente considerables pero se presentan dispersos y desarticulados.

Las inversiones se califican como multisectoriales o multidistritales sin mayor especificación.

No se da uso racional a los recursos de personal y financieros, los de inversión se destinan a gastos de administración. El manejo central del presupuesto Público Nacional repercute en el funcionamiento de la CORPUNO y sus proyectos y/o programas por la cantidad de trámites y demoras en los desembolsos.

De Carácter Normativo:

No funciona un sistema de información que permita el seguimiento, la evaluación, reprogramación, ni elaboración de la normatividad que garantice el cumplimiento más coherente de sus funciones a la Oficina de Planeamiento. Tampoco se efectivizan las sanciones pertinentes.

En los convenios de Cooperación Técnica Internacional no están bien definidos los aportes y competencias.

El sistema administrativo es muy frondoso, tanto en trámites como en personal.

En las normas de funcionamiento no se desarrolla el tema de la participación de la población.

De Carácter Subjetivo:

Al interior de la CORPUNO y de los PDM en ejecución, se observa escasa y nula identificación del personal con los objetivos institucionales; las acciones de capacitación son mínimas, generándose islas de trabajo al interior de los mismos.

Los directivos tienen un manejo centralizado de sus organizaciones, por lo que no implementan las instancias de coordinación y de representación poblacional, incurriendo en incumplimiento de objetivos y estrategia organizacional planteada en la gestación y/o nacimiento de esas organizaciones públicas.

Se aprecia poco interés en CORPUNO, respecto a la buena marcha de los PDM, en tanto que no se da cumplimiento a las recomendaciones de las comisiones evaluadoras.

En la mayoría de las direcciones preocupan mayormente los asuntos administrativos antes que los técnicos, especialmente en aspectos de adquisiciones y presupuestales.

2.2 Identificación de Posibilidades

En la actualidad hay una serie de acciones que están siendo desarrolladas dentro del ámbito microregional, aplicándose considerables recursos financieros, los que pueden constituirse en elementos base para la implementación del PDM a condición de que puedan ser mantenidos por CORPUNO en el corto plazo.

En 1984 y 1985 dentro del Plan de Emergencia se están ejecutando los proyectos "Programa Regional de Pastos" y "Desarrollo Comunal"; con referencia al primero gran parte del presupuesto está siendo ejecutado en calidad de fondo rotatorio recuperable; con respecto al segundo, GEDECO (1) ha generado multicomunales con personal pagado con fondos del Plan de Emergencia y ahora debe incorporarlos a su planta.

El "Proyecto Conjunto de Apoyo a la Nutrición" ("PROCAN") considera actividades en la zona del proyecto. Las actividades desarrolladas en la zona, con fondos del UNICEF, con el Programa PROSIRP (2) a través de GEDECO, son significativos en fondos rotatorios y también a nivel de resultados.

En los últimos dos años se ha potenciado a las organizaciones de base en el ámbito microregional, generándose organizaciones multicomunales así como en barrios marginales, todo esto enmarcado en la perspectiva de la implementación del PDM efectuados por la GEDECO y el PROSIRP lo que le otorga a CORPUNO capacidad de convocatoria.

El Proyecto Integral Huenque que permitirá el riego de unas 20,000 Hás, viene ejecutándose a nivel de estudio de factibilidad por consultoría (COPA CLASSAS ASOCIADOS) estimándose concluir en julio de 1985. Este proyecto concibe como primera etapa la irrigación Totorani. Actualmente a través del Programa de Emergencia, con fondos de AID se prevé ejecutar las obras de infraestructura (presa y canal principal 20 Km.) de riego en Chihuani para posibilitar el riego de 1,200 Hás. de un máximo de 10,000 Hás. El proyecto de pequeñas irrigaciones, que comprende 32 módulos de riego ubicados en los cinco distritos del ámbito microregional, cuenta con el financiamiento del BID vía el proyecto especial de Programa Sectorial Agropecuario (PEPSA), para cuya ejecución se requiere la formulación de los expedientes técnicos con diseños de construcción.

(1) Gerencia de Desarrollo Comunal de CORPUNO.

(2) Programa Servicios Integrados Rurales de Puno.

Se vienen realizando acciones conjuntas de promoción y desarrollo forestal, en coordinación con el convenio FAO Holanda INFOR, desarrollándose fundamentalmente las líneas de producción forestal y la conducción de viveros forestales a nivel comunal.

El proyecto camal frigorífico Ilave, tiene el ofrecimiento para su financiamiento bajo la modalidad de llave en mano. Además existe un ofrecimiento formal del Gobierno Italiano para realizar un estudio definitivo de desarrollo agrícola con carácter integral.

En cuanto estudios de programas microregionales, se cuenta con el documento de caracterización del espacio microregional, programación global y programación a nivel de semi detalle del componente agropecuario. Estas en conjunto brindan las bases suficientes para poder orientar y ejecutar acciones integrales e integradas, encaminadas hacia el desarrollo microregional.

3. Consideraciones previas para la Implementación del PDM

La puesta en marcha de los PDM bajo la propuesta organizacional planteada, requiere de una definición de carácter estratégico en relación al desarrollo regional departamental y la asunción de los PDM como instrumentos del mismo. Consiguientemente no basta decidir la ejecución. Son necesarias acciones que establezcan las condiciones para iniciarlos. La decisión es compleja, sin embargo, señalaremos los aspectos que a nuestro criterio son importantes.

3.1 De Carácter Estratégico

La CORPUNO para constituirse en el órgano rector del desarrollo departamental, regional debe reorientar sus acciones dejando de ser simplemente asignadora de recursos o caja. En este sentido es importante la precisión de su perspectiva estratégica, en la que los PDM deben ser considerados como instrumentos de planificación y administración del desarrollo.

Es necesario rescatar la función planificadora como orientadora de las acciones de la CORPUNO, y de los sectores en el departamento, de manera que permitan generar la planificación de base. Por lo tanto es conveniente constituir una sola oficina de planificación que sea debidamente reforzada.

La Oficina de Planificación deberá centrar sus esfuerzos en precisar la estrategia de desarrollo vía microregiones, definiendo los roles de los PDM y sus estrategias de implementación. El tratamiento de los proyectos estratégicos departamentales y de los de cobertura regional deben articularse a su tarea central en los PDM. Los equipos microregionales se constituirán en los elementos asesores y promotores de una conciencia planificadora en sus respectivos ámbitos, a nivel de sectores y proyectos especiales (PROCAN), CORPUNO, gobiernos locales y organizaciones no públicas. Respecto a los proyectos por encargo estos equipos deben hacer coordinación y seguimiento, tanto para una mejor propuesta de PDM, como de los proyectos encargados.

La implementación de los PDM será procesal. Por ello previamente a su inicio, es importante que se identifiquen: las acciones que potencien los recursos humanos, poblacionales y financieros necesarios, además del diseño de las acciones de inicio del PDM.

3.2 De Carácter Orgánico Estructural

Es necesario realizar una revisión y redefinición del Reglamento de Organización y Funciones y del Manual de Organización y Funciones de CORPUNO precisando funciones, competencias y mecanismos de comunicación; definir un solo órgano asesor en materia de planificación y administración del desarrollo, una unidad de desarrollo microregional que asuma las funciones de: Priorización y Asignación de Inversiones, Evaluación y Seguimiento de los Proyectos, y hacer las propuestas pertinentes a los órganos de decisión de la CORPUNO.

3.3 De Carácter Financiero

Se requiere un reforzamiento de la asignación presupuestal para los PDM en formulación; por ello se recomienda tomar la previsión necesaria en 1985, para que los PDM, en 1986, tengan una asignación de recursos económicos apropiados, que le permita cumplir con las exigencias del desarrollo regional.

Se debe recaudar la programación de inversión en función a la estrategia de desarrollo microregional.

Los PDM, que pasen a una fase operativa no deben esperar el financiamiento ideal del programa, debiendo iniciar sus acciones en base al uso de multifuentes como: fondo de tesoro

ro público, donaciones, aportes de la Cooperación Internacional y los recursos propios de la población (organizada). Siendo entonces complementaria la búsqueda del financiamiento para los proyectos específicos del PDM.

3.4 De Carácter Subjetivo

En la población existen expectativas sobre los PDM, éstas deberán ser orientadas a una concepción coherente de lo que va a ser el PDM. Así mismo es menester la generación de una conciencia planificadora motivando a que la población y el personal del sector público se identifiquen con los objetivos y políticas del programa a través de un programa de difusión masiva de los objetivos, políticas, alcances y avances del PDM, así como de la estrategia global.

4. Propuesta de Organización para Implementación del PDM JULI-ILAVE

El diseño considera:

- Una organización flexible de tal manera que se eviten retrasos y se aprovechen economías de escala.
- Que cada unidad operativa maneje, para el desarrollo de las acciones, los recursos humanos necesarios para cumplir con sus objetivos.
- Una organización que se ajuste a un carácter procesal.
- Incorporar a la población para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta las posibilidades y restricciones de implementación y manejo de los PDM, se propone un diseño organizacional funcional cuya implementación tendría un carácter procesal, siendo sus etapas las siguientes:

4.1 Primera Etapa - Años 1ro. y 2do.

El PDM debe iniciar su implementación en una primera etapa como Dirección Ejecutiva (Proyecto Especial). En la primera etapa sus funciones serán las siguientes:

- Articular el aparato institucional y poblacional, para generar los órganos de coordinación de las áreas programa, a la vez que, al nivel superior se estaría posibilitando

con disposiciones y/o acciones de convocatoria, la concertación posibilitadora de delegación de funciones sectoriales y otros, en el ámbito de la microregión generándose así, el órgano decisorio del PDM.

- La continuación de los estudios para la formulación del programa bancable (que debe ser concluido en dos años) así como los estudios necesarios para la implementación y desarrollo de los siguientes componentes:
- Sistematizar y formalizar la metodología del trabajo para promoción comunal, orientando las acciones de GEDECO.

El funcionamiento de los órganos que lo integran tendrá las siguientes características (ver gráfico No. VIII-1).

- Planificación con tres unidades: estudios, planes y presupuesto e informática, siendo sus tareas principales la realización de estudios en la perspectiva del financiamiento, el diseño del sistema de monitoreo y el diseño de sistemas de información y otros para el desarrollo de acciones de los órganos de línea.
- Administración, con unidades de personal, presupuesto, contabilidad y abastecimiento y servicios auxiliares siendo únicamente sus funciones apoyar las actividades que se desarrollen.
- Dirección de producción, servicios y promoción comunal, con tres áreas programas. (Acora, Ilave, Pilcuyo y Juli). Las actividades y tareas que se desarrollarán serán los del componente promocional comunal, debido a que en la actualidad en las tres áreas señaladas se están ejecutando acciones de GEDECO con recursos de CORPUNO, UNICEF y AID, acciones de carácter agrícola pecuario, social y pequeños proyectos de fondo rotatorio para comercialización y transformación de la fibra de alpacas.
- Dirección de infraestructura y apoyo a servicios microregionales, con sus divisiones de estudios de ingeniería y obras teniendo como tareas principales, los estudios considerados en el PDM en el área respectiva y la supervisión de las obras que se realicen en el ámbito microregional.

En esta etapa estos órganos desempeñarán un papel importante para la articulación de actividades y decisiones al interior de la estructura, 2 niveles funcionales. El Comité de Coordinación Interna permitirá la coherencia

y compatibilidad en la ejecución de las tareas, así como la fluidez de los recursos. El Comité Técnico de las áreas programas determinará la adecuación de los aspectos técnicos, de necesidades mayores en este rubro para efectos de la generación de acciones, y compatibilizará los aspectos metodológicos.

4.2 Segunda Etapa - Años 2do. y 3ro.

En esta etapa el PDM implementará las acciones y actividades señaladas en el organigrama que se presenta. Ejecutará las acciones de promoción comunal debidamente financiadas ante el retiro de GEDECO, funcionando los órganos de coordinación con carácter decisorio se completarán los estudios del programa bancable generando actividades relacionadas con el componente promoción comunal y realizando algunas obras menores a través de la Dirección de Infraestructura. En esta etapa se formulará el modelo de participación de la población en el PDM, a la vez que se estarán desarrollando acciones, teniendo como objetivos:

- La fortificación de los órganos de coordinación con carácter decisorio y la articulación y concertación del aparato público regional en la formulación y evaluación de acciones.
- Lograr el funcionamiento del PDM
- Lograr la identificación de la población, instituciones y otros, con los objetivos del PDM.
- Aplicar los diseños de monitoreo e informática para articular el desarrollo y decisiones de las tareas y actividades y de los componentes del PDM.
- Generar una filosofía de trabajo en el personal de campo, sintiéndose parte de la problemática existente.

4.3 Tercera Etapa - Años 3ro. y 5to.

En esta etapa se espera completar la respuesta del PDM a las necesidades generales que caracterizan el ámbito, en la medida que se habrían fortificado los órganos de decisión, la participación organizada, la articulación y concertación institucional así como los instrumentos y recursos necesarios que permitan orientarse al objetivo del PDM, el desarrollo integral del espacio microregional, mejorando los nive

Gráfico No. VIII-1
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA PDM JULI-ILAVE

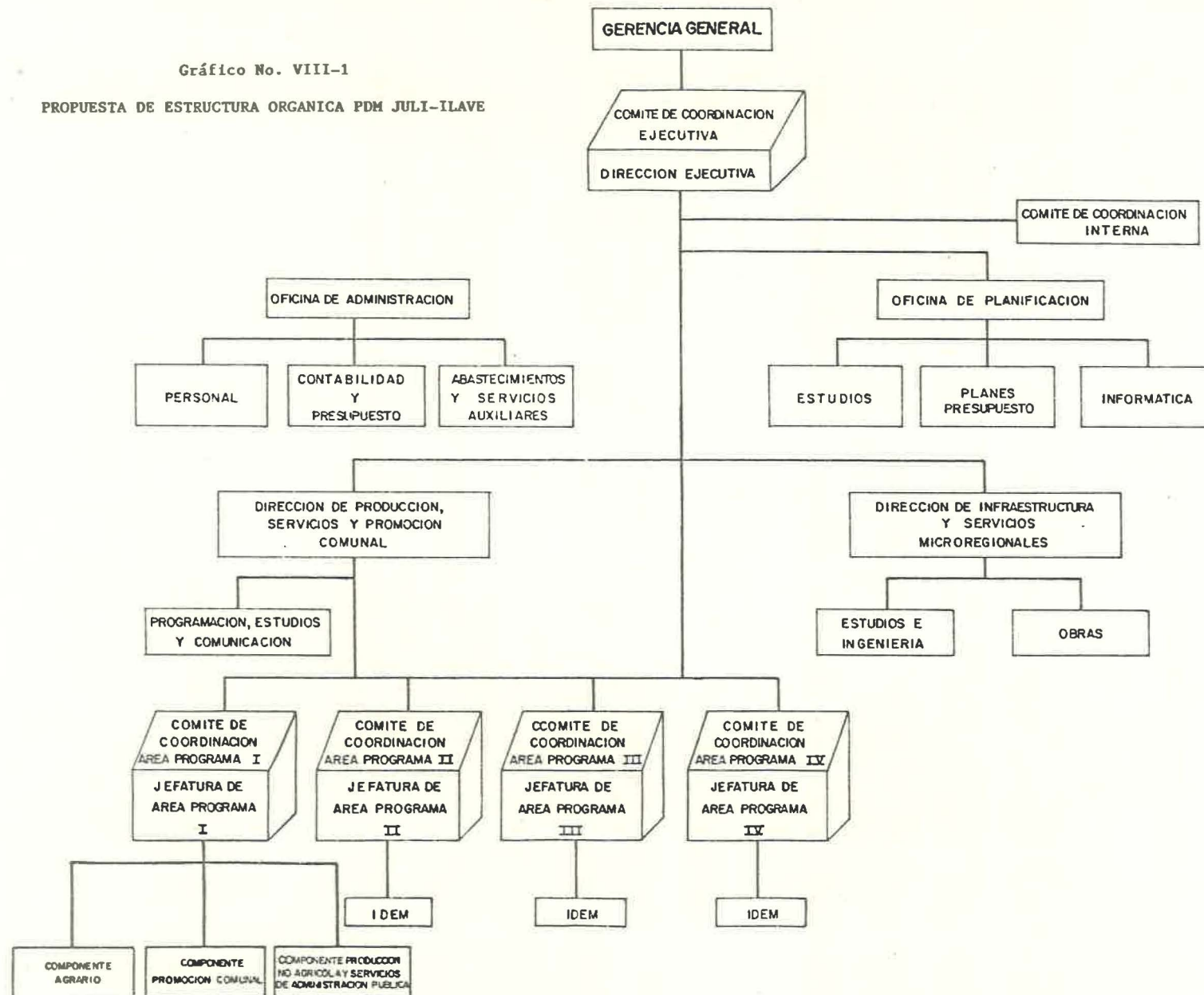


Gráfico No. VIII-2

PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL P.D.M.

CREACION DE
CONDICIONES
PREVIAS
Estructurales
Estratégicas
Financieras
Subjetivas
Pre-operativas
Emergentes

ORGANIZACION	TAREAS POR ETAPAS		
	Bases Organizacio nales, Coordinación Sector Público y Población	Puesta en marcha P.D.M. Mejora de Coordinación y Mayor Participación	Desarrollo Integral
Dirección Ejecutiva	Coordinación de al- to nivel	Ejecuta	Ejecuta
Comité de Coordina- ción Ejecutiva	NO FUNCIONA	Dirige. Decide	Dirige. Decide
Comité de Coordina- ción Interna	Coordina	Coordina	Coordina
Oficina de Planifi- cación	Estudios para Finan- ciamiento. Diseño sistema de monito- reo e información	Articulación de com- ponentes en base a sistema de monito- reo e información	Asesora
Oficina de Adminis- tración	Apoyo	Apoyo	Apoyo
Dirección de Infra- estructura	Estudios y supervi- sión de obras	Estudios, obras y supervisión	Estudios, obras y supervisión
Dirección de Produc- ción, Servicios y Promoción Comunal	Coordina Programa de Promoción Comunal de GEDECO	Servicios y Promo- ción Comunal	Servicios y Promo- ción Comunal
Comité de Coordina- ción de Areas Progra- ma	Coordina	Coordina y decide	Coordina y decide
Tiempo	1 año	2 años	3 años

les de vida actual y buscando el bienestar social de la población.

4.4 La Organización del PDM en el Marco del Gobierno Regional

El diseño organizacional planteado tiene un carácter transicional, en tanto sienta las bases para un funcionamiento descentralizado, con alto grado de participación poblacional, en perspectiva del gobierno regional.

Con el gobierno regional, los comités de coordinación ejecutiva se simplifican en su composición y funcionamiento, en tanto se considera que las instituciones públicas deberán estar centralizadas bajo una forma de dirección pública microregional, que maneje la estrategia del desarrollo del PDM.

En la etapa del Gobierno Regional, los Gobiernos Locales adquirirán un mayor peso dentro de los comités de coordinación, en tanto se supone que deberán estar mejor implementados y considerados en su calidad de representantes de la población.

5. Funciones y Relaciones de la Organización

Comité de Coordinación Ejecutiva (COCO EJ)

Es el órgano de máxima autoridad de las acciones desarrolladas por el PDM, está conformado por representantes con facultades de decisión, de los sectores públicos, gobiernos locales, población organizada, instituciones privadas organizadas; siendo presidido por la Gerencia General de la CORPUNO o su representante nombrado para tal fin, actuando como secretaría técnica el Director Ejecutivo del PDM, los que se reunirán mensualmente.

a. Funciones

Orientar y conducir las acciones del programa.

Aprobar las alternativas de política del programa de acuerdo con la política del Estado y los planes de desarrollo departamental.

Evaluar permanentemente las acciones de la Dirección Ejecutiva y sus órganos en general.

Aprobar los planes y programas anuales generados por una programación conjunta.

- Nombrar al Director Ejecutivo a propuesta de la CORPUNO.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y convenios contraídos con las diferentes instituciones que intervienen en el programa.
- Aprobar el presupuesto anual.

Dirección Ejecutiva (DE)

a. Funciones:

- Planear, organizar, dirigir y evaluar las acciones del PDM, impartiendo las disposiciones necesarias para el funcionamiento de las dependencias que la integran.
- Representar al PDM, en todas las acciones y/o actividades que involucren al mismo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de carácter técnico y administrativo, las resoluciones de la Presidencia y/o Gerencia General y los acuerdos tomados por el COCOEJ y demás dispositivos que norman el funcionamiento del PDM.
- Dictar resoluciones en el campo de su competencia.
- Proponer y aprobar la contratación de personal de acuerdo a las facultades otorgadas por el COCOEJ.
- Sustentar ante el COCOEJ el proyecto del presupuesto del programa.
- Elevar a la Presidencia y a la Gerencia General de la CORPUNO, el presupuesto del PDM, aprobado por el COCOEJ.
- Mantener informada a la Presidencia y/o Gerencia General de la CORPUNO, así como al COCOEJ.
- Cumplir las demás funciones que le corresponde por disposiciones en vigencia.

b. Relaciones:

- Funcionales:

Presidente y Gerencia General de la CORPUNO.
COCOEJ
Todos los órganos conformantes del PDM

- De coordinación:

Con la estructura de la CORPUNO
Con las Direcciones Departamentales e Instituciones Públicas Descentralizadas que funcionan en el ámbito del PDM.
Con organizaciones privadas y poblacionales.

Comité de Coordinación Interna

Es el órgano asesor de la Dirección Ejecutiva, está conformado por los jefes de la oficina y de las direcciones del PDM, es presidido por el Director Ejecutivo y actuando como secretaría técnica el Jefe de la Oficina de Planificación; sus reuniones serán mensuales.

a. Funciones:

Asesorar a la Dirección Ejecutiva en asuntos técnicos operativos que sean sometidos a su consideración y tomar acuerdos en relación a la ejecución de actividades y tareas en función a las necesidades y avances del mismo.

Oficina de Planificación

a. Estructura:

Estudios
Planes y Presupuesto
Informática

b. Funciones:

Asesorar a la Dirección Ejecutiva en la conducción del Programa de Desarrollo Microregional, así como en la formulación de políticas y estrategias que lo viabilice.

Conducir, coordinar y formular el Programa de Desarrollo Microregional, así como los estudios y proyectos que lo conforman.

Conducir la formulación de planes operativos y programas de trabajo, compatibilizando las propuestas de los órganos de línea, áreas programa y de nivel local, armonizándolos con los objetivos del PDM y con los planes sectoriales de corto, mediano y largo plazo.

Conducir y evaluar la supervisión de los presupuestos asignados y/o transferidos a la Dirección Ejecutiva, así como proponer modificaciones presupuestales en coordinación con la oficina de administración.

Conducir el proceso de monitoreo, articulando a la estructura y a la población, en la ejecución de actividades y tareas de desarrollo de la microregión.

Articular y formalizar el sistema de informática para una conducción efectiva y dinámica del PDM.

Realizar estudios destinados al aprovechamiento de los recursos institucionales.

- Conducir la realización de los estudios necesarios que permitan reforzar las tareas y actividades que desarrolla el PDM, así como generar actividades en ámbitos significativos.
- Brindar asesoramiento permanente a los órganos de línea y áreas programa.
- Proponer a la Dirección Ejecutiva lo necesario con referencia a las acciones de cooperación internacional, localizadas en el área de influencia del PDM.

c. Relaciones:

Funcionales

- Con la Oficina de Planificación de la CORPUNO.
- La unidad de Programación, Estudios y Comunicación de la Dirección de Producción, Servicios y Promoción Campesina.

d. Coordinación:

- Con las oficinas sectoriales de planificación.
- Demás órganos de la estructura del PDM.
- Gobiernos locales.

Oficina de Administración

a. Estructura:

- Unidad de presupuesto y contabilidad.
- Unidad de personal
- Unidad de abastecimientos y servicios auxiliares.

b. Funciones:

- Programar, organizar, dirigir y controlar los sistemas de presupuesto, contabilidad, personal, abastecimiento y servicios auxiliares.
- Coordinar con la oficina de personal la formulación del presupuesto de la Dirección Ejecutiva. Así como la de los calendarios de compromisos y solicitudes de giro.
- Recepcionar y controlar los fondos y valores de la Dirección Ejecutiva y efectuar el pago de sus obligaciones.
- Llevar la contabilidad del PDM.
- Analizar y procesar la información que permita una evaluación.

ción periódica de la ejecución presupuestal, para los fines establecidos por los dispositivos vigentes.

- Tramitar la contratación y cese de personal de acuerdo a las normas vigentes.
- Formular los cuadros de asignación y los presupuestos analíticos del personal.
- Programar y ejecutar las acciones de bienestar social.
- Programar, adquirir, almacenar y distribuir los bienes, equipos y materiales.
- Proporcionar los servicios de transporte, maquinaria y herramientas, el mantenimiento necesario y velar por la conservación de los mismos y de la infraestructura de la Dirección Ejecutiva.
- Llevar el control de los activos fijos, y de acuerdo a la periodicidad establecida en los dispositivos vigentes, los estados consolidados de los mismos.

c. Relaciones:

- Con la Gerencia Administrativa de la CORPUNO.
- Con las áreas de apoyo administrativo de las áreas programa.

De Coordinación:

- Con la oficina de planificación y dependencias de línea.

Dirección de Infraestructura, Apoyo y Servicios Microregionales

a. Estructura:

- División de estudios e ingeniería.
- División de obras.

b. Funciones:

- Programar, formular, ejecutar, evaluar (controlar) los estudios, obras y equipamiento a su cargo y los proyectos que ejecutan por concurso o por encargo, procurando la utilización de los recursos humanos y materiales de la zona.
- Realizar los estudios necesarios del área de su competencía contenidos en el PDM.
- Realizar los estudios de ingeniería de los proyectos identificados y priorizados por las áreas programa.

- Apoyar a los gobiernos locales en sus funciones de desarrollo urbano.

c. Relaciones:

Funcionales

- Con la Gerencia de Infraestructura de la CORPUNO.
- Con la oficina de programación, estudios y comunicación de la Dirección de Producción, Servicios y Promoción Comunal.

De Coordinación:

- Con las oficinas similares de los sectores en el área de influencia del PDM.
- Con los gobiernos locales.
- Con la estructura de la Dirección Ejecutiva MR.

Dirección de Producción, Servicios y Promoción Comunal

a. Funciones:

- Planear, dirigir, organizar, controlar y evaluar las acciones, objetivos y metas de producción, servicios productivos y sociales y de promoción comunal del ámbito microregional (áreas programa).
- Elevar a la oficina de planificación la información necesaria.
- Definir las líneas de acción de trabajo, priorización e implementación.
- Diseñar, implementar y formalizar la metodología del trabajo del componente promoción comunal.
- Formular el modelo de participación de la población.

b. Relaciones:

Funcionales

- Con la Dirección Ejecutiva
- Con las Jefaturas de áreas programa.

De Coordinación:

- Con los demás órganos de la estructura.

- Sectores, gobiernos locales, instituciones y población organizada.

Unidad de Estudios, Programación y Comunicación

a. Funciones:

- Elaborar y conducir los estudios a nivel de área programa y comunal, de exigencia no especializada.
- Recoger y sistematizar la información de las áreas programa, como unidad operativa del sistema de informática.
- Elaborar material de divulgación necesario para el desarrollo de actividades y tareas en las áreas programas.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal técnico y población beneficiaria.

b. Relaciones:

Funcionales:

- Dirección de producción, servicios y promoción comunal.
- Oficina de Planificación.
- Dirección de Infraestructura y apoyo a servicios microregionales.

De Coordinación:

- Jefaturas de área programa, componentes, sectores y con los de la naturaleza de su función.

Comité de Coordinación de Área Programa

Es el órgano decisorio del área programa, está conformado por los representantes de las instituciones privadas y públicas que desarrollan actividades en el área programa, así como gobiernos locales y población organizada, siendo presidido por el Director de Producción, Servicios y Promoción Comunal o su representante formal y actuará en la secretaría técnica el jefe de área programa.

a. Funciones:

- Conducir las tareas y actividades del programa en el área.
- Concertar las acciones públicas y no públicas, en el marco normativo del PDM.
- Promover la organización y participación de la población

en la marcha del área programa.

- Aprobar la programación de acciones, inversión y financiamiento del área programa.
- Evaluar periódicamente la marcha del área programa.

b. Areas Programa

Funciones:

- Planear, dirigir, organizar, controlar y evaluar las acciones, objetivos y metas de producción, servicios productivos y sociales y de promoción comunal del área programa.
- Velar por el funcionamiento de los comités de coordinación del área programa.
- Administrar los recursos presupuestales y financieros, personal, equipo y maquinaria asignados a la dependencia.
- Articular el aparato institucional y la población al PDM.
- Proponer la priorización de tareas, actividades y/o componentes y el desarrollo de éstas.
- Identificar, priorizar y proponer los espacios dentro de la cobertura de atención del programa, así como los recursos necesarios para su implementación.

c. Relaciones:

Funcionales:

- Dirección de Producción, Servicios y Promoción Comunal.
- Componentes.

De Coordinación:

- Con los demás órganos de la estructura.
- Gobiernos locales e institucionales del área.

Componente Promoción Comunal

a. Funciones:

- Generar y fortificar la organización comunal con la realización de acciones y obras de carácter integral.
- Promover la formación de organismos superiores de segundo grado, como mecanismo de participación de la población en la marcha de los PDM.

- Promover la constitución de empresas comunales autogestionarias.
- Integrar y garantizar el desarrollo de acciones multisectoriales en el ámbito comunal.
- Realizar acciones de educación y capacitación para la organización social y productiva, en coordinación con los componentes similares y de áreas programa e instituciones públicas y privadas a través de los canales respectivos.

Componente Agrario

a. Funciones:

- Ejecutar las acciones de extensión, producción, comercialización e identificación y priorización de actividades y/o proyectos relacionados a la actividad, canalizándolas a las instancias correspondientes.
- Incorporar a los beneficiarios en la realización de sus acciones.
- Coordinar con las unidades operativas similares y del área programa y con los ejecutores sectoriales y de organismos privados, para el cumplimiento de sus acciones de manera integral.
- Colocar y garantizar el retorno de los recursos financieros usados por los beneficiarios.

Componente Producción no Agraria y Servicios de Area Programa

Funciones:

- Ejecutar las acciones de producción no agraria y servicios sociales del área programa.
- Incorporar a los beneficiarios en la realización de sus acciones.
- Coordinar con las unidades operativas similares y del área programa, con los ejecutores sectoriales así como con organismos privados, para el cumplimiento de acciones integrales.
- Promover la formación de organizaciones empresariales.
- Canalizar los recursos financieros para el desarrollo de las unidades productivas y de servicios de área programa.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Se debe definir el manejo estratégico del espacio a través de los PDM, debiendo incorporar la participación de la población, la desconcentración y la concertación interinstitucional.

Deberá definirse la existencia de una sola oficina de planificación en la CORPUNO, encargada de normar y orientar a través de directivas, el funcionamiento de los PDM.

La organización planteada debe constituirse en términos de implementar un Proyecto Especial, con carácter procesal.

La incorporación de las acciones sectoriales y la articulación de proyectos estratégicos de carácter regional, deberá realizarse con alto grado de concertación, en el marco de la estrategia regional y microregional.

La puesta en marcha del PDM Juli-Ilave, deberá ser entendida como un paso fundamental para la implementación del gobierno regional, teniendo en consideración que el manejo de proyectos y/o acciones en el gobierno regional deberá ser centralizado.

Existen condiciones favorables para la implementación del PDM Juli-Ilave, tales como los proyectos y/o acciones que se vienen realizando con cooperación técnica internacional, los recursos financieros asignados al área microregional y el grado de organización de la población microregional.

Se deberá diseñar desde el inicio de la puesta en marcha del PDM un sistema de evaluación que esté orientado a medir el impacto, es decir en relación a los objetivos y meta del desarrollo regional, lo cual a su vez considera la organización de un sistema de información de alcance regional.

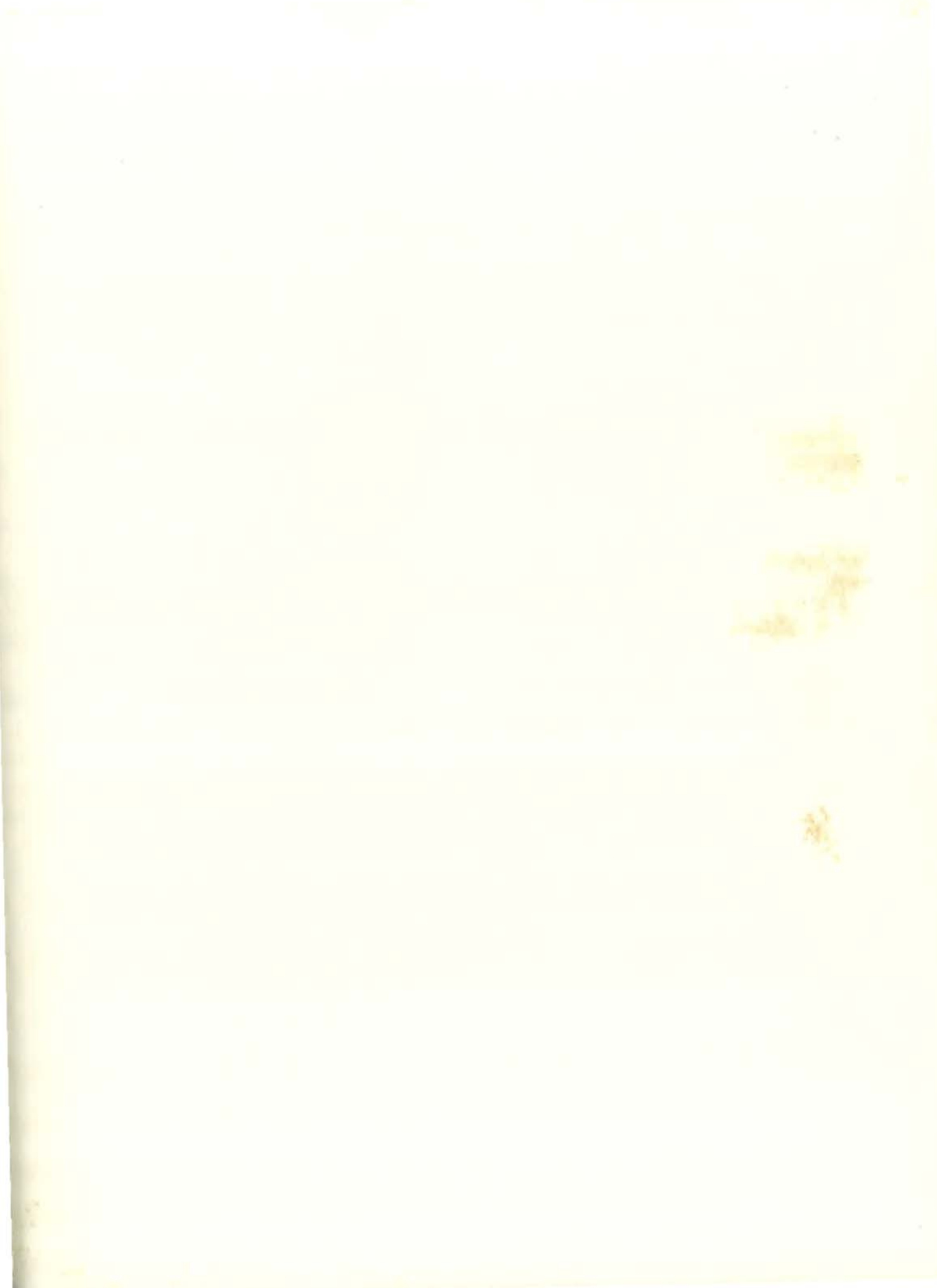
Entre la segunda y tercera etapa del proceso de implementación del PDM, se debe generar la reestructuración de la CORPUNO, de manera que el PDM funcione completamente, realizando el conjunto de actividades que contempla, para la realización de sus objetivos.



IX.

PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION
Y GESTION DE CORPUNO

ARIEL BERMEJO
FELIX GUTIERREZ
JUAN CARLOS MALAGA
WALTER MERCADO
ANIBAL PACHECO
EDGAR ROCA
JUAN SAIRE



IX.

PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION Y GESTION DE CORPUNO

El objetivo de este acápite es presentar la propuesta definitiva de Organización y Gestión para la CORPUNO, que tuvo como referencia la propuesta preliminar que fue confrontada y puesta en debate con las ideas, requerimientos y sustento de las demás propuestas específicas de los otros grupos.

1. Considerando que:

- una proporción significativa del presupuesto de la CORPUNO será ejecutada bajo la modalidad de encargo a los diversos sectores e instituciones de la administración pública;
- es conveniente que la alta dirección de CORPUNO cuente con un medio que le proporcione con antelación información técnica, como instrumento referencial, sobre las tareas relevantes que deben ser efectuadas dentro de las obras y/o actividades que son administradas por encargo, para poder prever y tomar decisiones oportunamente;
- lo indicado permitirá centrar los esfuerzos y la preocupación en las tareas realmente importantes y críticas, cuyo atraso u olvido pudieran tener efectos en la marcha del conjunto de la CORPUNO.

Se propone:

- Conformar, al interior de la Corporación, un elemento de seguimiento y control de la marcha de Proyectos que están administrados bajo la modalidad de encargo, que tenga vinculación directa con la alta dirección de CORPUNO, capacidad de trato, y acceso directo al nivel directivo de los órganos materia de encargo, en coordinación con las reparticiones internas de la CORPUNO vinculadas a los proyectos.
- Asegurar el inicio de un sistema de seguimiento y control en el mediano plazo de todos los proyectos, en base a las conclusiones del trabajo inicial de la unidad de seguimiento señalada en el acápite anterior.

2. Considerando que:

- la óptica de búsqueda del desarrollo regional por parte de la CORPUNO encuentra en la puesta en marcha de Programas de Desarrollo Microregional una alternativa instrumental viable,
- aproximadamente una cuarta parte de los recursos económicos de la CORPUNO será ejecutada por proyectos en actual operación, como órganos desconcentrados administrativa y geográficamente de la sede central;
- actualmente no se cuenta con un medio formal y permanente de concertación a nivel de elementos directivos para que de manera antelada discutan y prevean acciones inmediatas y de aquellos coyunturales.

Se propone:

- Formalizar institucionalmente una coordinación periódica y permanente entre los órganos directivos de la CORPUNO, y de los Proyectos y programas de Desarrollo Microregional que se encuentran en la fase de ejecución y estudio, a manera de un nexo formal instituido como vínculo directo de información y concertación entre los responsables de la conducción y ejecución de los mismos.

3. Considerando que:

- la capacidad de convocatoria de la CORPUNO respecto a otros sectores e instituciones del sector público regional es limitada,
- a la fecha existen normas y disposiciones que no posibilitan iniciar acciones conducentes a fortalecer el vínculo entre la CORPUNO y los sectores públicos;

- la posibilidad de permitir a la Corporación tener una mayor capacidad de convocatoria y concertación con el resto de la administración pública constituye un nexo o puente para una real administración del Gobierno Regional.

Se propone:

- Asumir las funciones y responsabilidades de la Dirección de Servicios Públicos de la Región por parte de la Presidencia y del Directorio del órgano de desarrollo regional, e iniciar las tareas consecuentes que aseguren la transferencia de los recursos correspondientes, para lo cual se debe agotar el análisis legal y normativo que debe ser modificado a fin de permitir, a la brevedad, la concreción de la propuesta.
4. Considerando que en la práctica se ha constatado la existencia de un tratamiento dual y simultáneo de los futuros programas de desarrollo microregional en formulación por parte de órganos internos de la CORPUNO:

- es necesario y conveniente unificar, homogenizar y hacer coherente el tratamiento de los Programas Microregionales en elaboración y su vinculación con los órganos desconcentrados que ejecutan Proyectos o Programas Microregionales, la cita de unificación debe asegurar la capacidad de coordinación y concertación con los diversos órganos al interior de la Corporación y con el resto de los sectores de la administración pública,

Se propone:

- Disponer que la totalidad de los estudios de futuros Programas de Desarrollo Microregional, conjuntamente con los recursos humanos, económicos y materiales sean ubicados en su totalidad en la Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación (ODPP).
 - Asimismo disponer la revisión, formulación y aplicación de una normatividad funcional que establezca nítida y claramente la nominación, funciones, alcances, atribuciones y responsabilidades de la Oficina General de Planeamiento y Programación (OGPP) de la Oficina Departamental de Presupuesto y Planificación (ODPP).
5. Considerando que:
- el flujo de tramitación de información y de seguimiento de procedimientos de rutina no se presenta de manera ágil y oportuna con relación a órganos descentralizados de la sede central de la CORPUNO;

- la demora consecuente, provocada por tal situación, tiene implicancias en la eficiencia y costos de las inversiones que vienen siendo aplicadas por los órganos desconcentrados;

Se propone:

- La puesta en marcha, al interior de la CORPUNO, de un elemento de enlace y seguimiento tramital de carácter permanente entre ella y los Proyectos y Programas que ejecuten inversiones fuera del ámbito geográfico de la sede central de la Corporación mediante el aporte de los recursos humanos, económicos y naturales de los propios Programas y Proyectos.

6. Considerando que:

- la puesta en marcha de Programas de Desarrollo Microregional constituye la presencia del elemento estratégico e instrumental para la concreción del desarrollo en la región,
- el planeamiento de acciones, la programación de recursos y la localización de los mismos debe tener presente de manera permanente la opción microregional en las tareas de planificación,
- Tanto la identificación, asignación y localización de recursos como su cuantificación, priorización, distribución y aplicación deben estar en función estrecha a los espacios microregionales y a los Programas de Desarrollo correspondientes que se pongan en ejecución,

Se propone:

- Formular el Plan, el Programa y el Presupuesto de la Corporación, concibiéndolos de manera sustancial y permanente en función de los espacios microregionales identificados y en relación con los Programas de Desarrollo Microregional en formulación y en ejecución.
- Que la planificación como instrumento de desarrollo establezca definitivamente el grado de priorización, en función al tiempo, de los Programas de Desarrollo Microregional que deben ser considerados como próximos a su puesta en marcha.
- Presentar los presupuestos de la Corporación de manera estructural en función de las áreas microregionales, además de las formas de presentación actualmente vigentes.

7. Considerando que:

- la acción de desarrollo de la Corporación debe tender a que los Programas de Desarrollo identificados pasen a su etapa de ejecución en un período cercano, a fin de iniciar cuanto antes una administración del desarrollo con carácter descentralizado,
- que la puesta en marcha de un Programa de Desarrollo Microregional lleva consigo la necesidad de prever los recursos suficientes para hacer frente a las expectativas y necesidades de determinado ámbito,
- que el éxito de los primeros Programas de Desarrollo Microregional tendrá consecuencia directa en la validez de la opción del desarrollo a través de microregiones,

Se propone:

- Intensificar las tareas y acciones conducentes a poner en marcha y en fase de ejecución los programas de desarrollo microregional en función de la priorización de los mismos, de la dotación de recursos necesarios y en relación al desarrollo global de la región.
- Disponer, asimismo, que la ODPP en un plazo de 60 días culmine el análisis de las variables técnicas, económicas, sociales y políticas que conduzcan a la toma de decisión en el presente período a fin de optar por la iniciación en su etapa operativa de un Programa o Programas de Desarrollo Microregional.

8. Considerando que:

- el Proyecto de Desarrollo Agrícola Asillo, requiere intensificar un trabajo apropiado a través de la participación de otras instituciones que incidan en su desenvolvimiento como complemento a la actividad del órgano ejecutor encargado.
- el tratamiento con mayor participación multisectorial contribuye a resolver situaciones y problemas que se originen al interior del proyecto,

Se propone:

- Disponer que el Proyecto de Desarrollo Agrícola Asillo asegure su funcionamiento a través de la colegiación de sus decisiones de conducción del Proyecto, mediante la institución formal de los sectores involucrados en el Proyecto, con capacidad de coordinar y apoyar al ente específicamente ejecutor (CIPA, Agricultura, Banco Agrario, Población, etc.).

9. Considerando que:

- el manejo y el uso del recurso hídrico del Departamento de Puno, constituyen un recurso potencial y fundamental para el desarrollo agropecuario y de asentamientos humanos,
- los diferentes Proyectos de Irrigación ejecutados, en ejecución y en estudios, no han tenido un tratamiento que tienda a homogenizar la concepción y funcionamiento de los mismos debido principalmente a diferentes épocas de identificación, a la inexistencia de un ordenamiento planificado del uso del recurso hídrico y a la ausencia de un órgano responsable del sector público sobre la materia,

Se propone:

- Asumir, por parte de la Corporación, la tarea inicial de delinear la política y estrategia a tener en cuenta para el manejo y uso del recurso hídrico de la región, que permita a su vez diseñar un Plan Director del recurso hídrico departamental.
- Asimismo, en función de los diversos proyectos en actual elaboración, que constituyen futuras irrigaciones, sumados a los diferentes proyectos de irrigación en actual ejecución, se deberá prever en próximas ejecuciones económicas, un tratamiento homogéneo en políticas, estrategia, programación y ejecución del Proyecto de Riego, teniendo en cuenta un Plan Director del recurso hídrico, un criterio de su manejo de cuencas y el desarrollo integral de los ámbitos, a través de un programa de alcance regional respecto al recurso hídrico y en concordancia con los Programas de Desarrollo identificados para las diferentes microregiones.

10. Considerando que:

- la forestación y reforestación del departamento deben tener una actividad más intensa buscando una mayor cobertura regional,
- en la actividad de forestación deben participar los diferentes grupos, poblaciones, instituciones públicas y no públicas,
- la posibilidad de iniciar las tareas antes señaladas requiere de un aprovisionamiento provisional de plántones para atender la demanda futura,

Se propone:

- Se debe asegurar que los diversos proyectos de inversión pre

vean dentro de su estrategia presupuestal un componente forestal que pueda ser aplicado en la implantación de especies forestales de manera directa por los citados proyectos.

- Que la Corporación, por un lado, prevea dentro de su presupuesto anual el recurso económico para ampliar la capacidad de viveros forestales para la producción de plántones del ente especializado del sector público, y por otro
- Que una proporción de los presupuestos específicos sea destinada a la actividad de implantación forestal directamente a cargo de tales proyectos y con participación de los ámbitos poblacionales beneficiados, dentro de un criterio de cobertura, ornamento y educación forestal (cortinas arbóreas, forestación urbana, parques y alamedas, etc.).

11. Considerando que:

- la región de selva constituye un área geográfica y ecológica cuyo potencial para el desarrollo y contribución a la solución de la problemática departamental aún no ha sido significativamente asumido,
- la posibilidad de incorporar la región de la selva al desarrollo departamental conlleva el conocimiento exhaustivo de recursos económicos que potencialmente contiene, la cuantificación de recursos económicos que deben ser invertidos para incorporar la región selva al espacio geográfico departamental,
- la colonización mediante asentamientos humanos conlleva, asimismo, una modificación radical y total del modo y condiciones de vida del futuro colonizador,
- los intentos anteriores de colonización de la selva puneña han tenido marcadamente un carácter de colonización puntual y espontánea,

Se propone:

- Reforzar al actual ente ejecutor del Programa de Asentamientos Rurales en Selva para intensificar, el avance de los estudios de evaluación de recursos naturales y de los proyectos de factibilidad que aseguren asentamientos significativos, con posibilidad de permanencia definitiva.
- Asimismo, se deberá asegurar la provisión presupuestal significativa en los próximos ejercicios fiscales a fin de posibilitar una creciente intensificación en la formulación de los estudios, inicio de módulos de asentamiento experimental y

la concreción de un programa con carácter especial que asuma una responsabilidad integral en la conducción de asentamientos en Selva, englobando los Programas de Desarrollo Microregional que sean diseñados para la región Selva, asegurando un tratamiento homogéneo.

12. Considerando que:

- la normatividad administrativa, operacional, y los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad, tesorería, planificación, control, racionalización, etc. no son totalmente aplicables a programas o proyectos de inversión, cuyo flujo en la realización de acciones y logística de recursos debe ser acorde con una rápida toma de decisiones,
- los órganos desconcentrados de la Corporación deben tener una capacidad de operación coherente con criterio de descentralización departamental para la administración del desarrollo,

Se propone:

- Iniciar, a través de la Unidad de Racionalización existente, un análisis y estudio del flujo informático, de la tramitación y de los tiempos del proceso administrativo a fin de disminuir al interior de la Corporación, la demora que esto origina en la marcha administrativa por causas atribuibles a ella misma.
- Adoptar y poner en práctica una política radical de delegación de atribuciones y responsabilidades (acciones administrativas, de personal, remunerativas, financieras, etc.) a los órganos desconcentrados con ubicación geográfica diferente a la sede central de CORPUNO, a fin de contribuir a un proceso de administración más dinámico en la conducción de recursos humanos, económicos, financieros y materiales de los proyectos y Programas de Inversión, dentro de un criterio de descentralización de la administración para el desarrollo.

13. Considerando que:

- los proyectos de inversión que ejecuta la CORPUNO por diferentes modalidades (por administración, contrato y encargo) deben contar con información histórica, con el fin de facilitar los requerimientos de control posterior, las liquidaciones y transferencias a los diferentes sectores a que pertenezcan,
- en la actualidad el control de la ejecución financiera presupuestal, así como del aspecto contable, sólo se efectúa a nivel de proyectos; lo que dificulta obtener información detallada sobre el costo de cada una de las obras y estudios en ejecu

ción,

Se propone:

- Asumir las funciones de control presupuestario-financiero hasta el nivel de sub-proyectos, obras y estudios; encargándose esta función al órgano administrativo correspondiente de la CORPUNO y sus dependencias desconcentradas (PRODERJU, PROMIR MELGAR y Programa Especial Plan de Emergencia).

14. Considerando que:

- el Proyecto Conjunto de Apoyo Nutricional, es resultante de un convenio internacional y está dirigido a incidir positivamente en la problemática de nutrición en el ámbito rural,
- que las características de tales convenios no siempre son concordantes con la realidad administrativa regional, pues constituyen proyectos formulados sin la participación de las regiones,
- es conveniente que la Corporación, en tanto ente rector del desarrollo en el departamento, participe activamente en la ejecución del citado proyecto pero introduciendo modificaciones que permitan un manejo administrativo más directo por parte de la región,
- en la parte operativa del proyecto se asuma la concepción y alternativa de desarrollo microregional,
- queda perfectamente establecido el modo y medios para que los diferentes sectores de la administración pública participen de manera efectiva,

Se propone:

- Negociar con el gobierno central la descentralización del manejo administrativo de los recursos que han sido cuantificados para la región de Puno, con el objeto de que cada departamento beneficiado por el convenio administre sus recursos, sin pérdida de la permanencia del nivel de concertación y en coordinación con los niveles centrales de Gobierno. El sector salud administraría directamente tales recursos.
- Negociar con el Gobierno Central, para que a nivel del departamento las acciones del convenio sean efectuadas con la participación directa del nivel directivo de la Corporación y de los sectores comprometidos, a través de un comité con carácter coordinador regional, asegurando así la estrecha relación en

tre los sectores y el ente ejecutor del convenio en el departamento, y que corresponde al sector salud de la región.

- Se debe asegurar que en la fase de ejecución del convenio no se omita la participación de los canales y organizaciones generadas al interior de la población, que son consecuencia de la ejecución de proyectos similares en la región (PROSIRP). Además se debe considerar que estos elementos ya constituyen una organización instalada de articulación con los sectores.

15. Considerando que:

- la Corporación es por esencia y definición un organismo de desarrollo,
- que sus inversiones, a través del tiempo, tienen incidencia, en diverso grado, en el medio socio-económico, en función de sus características, magnitud y oportunidad de dichas inversiones,
- es necesario la determinación del impacto o efectos del grupo de inversiones, en tanto constituyan instrumentos de desarrollo que correctamente aplicados deben contribuir al desarrollo de la realidad pre-existente que se desea modificar.

Se propone:

- Asumir, al interior de la Corporación, la función de la evaluación económico-social del conjunto de inversiones, que permita cuantificar y apreciar cualitativamente el impacto en la economía regional como un todo.
- Generar y poner en marcha el funcionamiento del sistema de evaluación económico-social de las inversiones públicas en la región en base a su incidencia en la economía del departamento y a su efecto en las diversas variables que significan la realidad del Departamento.

16. Considerando que:

- los proyectos y programas descentralizados de la Corporación constituyen un sector significativo de su presupuesto,
- a la fecha no se efectúan acciones de control permanente de carácter previo en los sistemas de contabilidad, tesorería, personal, abastecimiento, etc., que permitan conocer adelantadamente las correcciones necesarias.

Se propone:

- Conformar unidades de control interno en los proyectos y programas microregionales al interior de la Corporación.

17. Considerando que:

- las diversas acciones que vienen efectuando los diversos órganos de línea de la Corporación se ubican al interior de los ámbitos microregionales,
- los proyectos y programas microregionales tienen capacidad de llevar a cabo tales actividades de manera coherente, con otras actividades que se inscriben en sus funciones,

Se propone:

- Las tareas y actividades que son efectuadas por las Gerencias de Desarrollo Comunal y de Infraestructura sean transferidas a las unidades ejecutoras de los Proyectos y Programas Microregionales, en cuyos ámbitos se ubican, conjuntamente con los recursos económicos presupuestales correspondientes.

18. Considerando que:

- las diversas obras físicas llevadas a cabo por la Corporación significan la mayor parte del monto de sus inversiones,
- el elevado número de ellas y la ubicación heterogénea de las mismas obliga a asegurar una eficiente y suficiente acción de supervisión,

Se propone:

- Reforzar las acciones de supervisión a fin de asegurar que la generación de un sistema de supervisión de obras de ingeniería civil asegure la correcta ejecución de las obras, tanto en función de eficiencia económica como de la técnica.

19. Considerando que:

- las características físicas, económicas y sociales de la región del departamento permitan establecer un modelo organizacional y de gestión administrativa a nivel de la región en todo el aparato público bajo la forma de un gobierno regional;
- la regionalización del país y puesta en marcha de un gobierno regional encuentre en el funcionamiento de una región piloto, una alternativa viable para iniciar a la brevedad una forma administrativa de manejo regional,

Se propone:

- Instaurar una región piloto en Puno en base a la dación de una Ley específica al respecto que implique la integración de la administración pública de manera concertada con el sector público orientada hacia una real administración del Desarrolló.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 1986
en los Talleres Gráficos de ESAN, Alonso de Molina 1698
Monterrico Chico - Surco
Apartado Postal 1846
Teléfono: 35-1760
Lima-Perú

**PUBLICACIONES
DEL PROYECTO DE GESTION PUBLICA**

- 1 El Perfeccionamiento Profesional del Sector Público: Diagnóstico y Propuesta.
- 2 Mapa Económico Financiero de la Actividad Empresarial del Estado Peruano. Gallegos - Lozano - Pacheco.
- 3 Agricultura, Política Agraria y Administración Pública. Raúl Hopkins.
- 4 Gestión Pública de los Proyectos de Inversión: El Caso SIDERPERU. Luis Ponce.
- 5 Perfeccionamiento en Esan: Perfil del Participante 1977 - 1982. Ana Rosa Adaniya.
- 6 Estadísticas de Empleo en el Sector Público Peruano. Hurtado - Robles.
- 7 El Rol del Estado, la Gestión Pública y el Entrenamiento.
- 8 Gestión del Presupuesto Gubernamental: Estudio de Caso. Arturo Alba.
- 9 Reporte de Investigación: La Organización del Sector Público Peruano. Giesecke - Robles - Hurtado - Vallenas - Bolaños - Rospigliosi - Acosta - Calvo - Masana - Alvarado - Villavicencio - Ampuero.
- 10 Estudiando el Cambio Organizacional. Cáceres - Gonzáles - Mendoza.
- 11 Problemática de Organización y Gestión en Atención Primaria de Salud. De Arregui-Monzón - Aguilar.
- 12 El Rol y la Gestión Empresarial del Estado. Foro.
- 13 Programas Experienciales de Perfeccionamiento Profesional: Curso Taller de Puno. Guillermo Dávila Rosazza
- 14 Cambio Organizacional en la Administración Pública Regional; Propuesta para Puno.
- 15 Organización y Gestión de Programas Micro-regionales: La experiencia de Puno. Alberto Paniagua - Ricardo Chuquín.



esan

Alonso de Molina 1698
Monterrico Chico - Surco
Apartado Postal 1846
Lima, 100
Teléfono: 351760 - 364007