



ESTRUCTURA DEL ESTADO EN LA REGION DE CUSCO

Elaborado por:
Arqta. Maritza Paliza Flores

Cusco, octubre del 2005

INDICE

INTRODUCCION	3
Capítulo I	
ASPECTOS GENERALES	5
1.1. Alcances del Estudio	5
1.2 Objetivo	5
1.3 Metodología	5
Capítulo II	
ORGANIZACIÓN DEL ESTADO	7
2.1. Estructura administrativa del Estado	7
2.2 Administración pública	23
2.3. Algunas conclusiones sobre la estructura del estado y la administración pública	25
Capítulo III	
ORGANIZACIÓN DEL ESTADO EN LA REGION DE CUSCO	27
3.1 Breve recuento de la gestión administrativa	27
3.1.1 Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial del Cusco	29
3.1.2 Corporación de Reconstrucción y Fomento del Cusco	30
3.1.3 Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social	30
3.1.4 Organismo Regional de Desarrollo del Sur Oriente	32
3.1.5 Corporaciones Departamentales de Desarrollo	33
3.1.6 Gobierno Regional-Región Inka	34
3.1.7 Consejos Transitorios de Administración Regional	36
3.1.8 Gobierno Regional Cusco	37
3.2 Estructura administrativa del Estado en la Región de Cusco	37
3.2.1 Poderes del Estado	39
3.2.2 Niveles de Gobierno	42
3.3 Relaciones de los organismos e instituciones de la Región	43
3.4 Caracterización de la Estructura administrativa del Estado en la Región de Cusco	47
3.4.1 Gobierno Regional	47
3.4.2 Direcciones Sectoriales	57
3.4.3 Organismos Públicos Descentralizados	65
3.4.4 Organismos Constitucionales Autónomos	68
3.4.5 Empresas de Derecho Privado del Ambito de FONAFE	71
3.4.6 Programas y Proyectos	73
Capítulo IV	
CONCLUSIONES QUE ORIENTEN LA FORMULACION DE PROPUESTAS DE REORGANIZACION POLITICA Y ADMINISTRATIVA	75
4.1 Problemas de gestión	75
4.1.1 Funcional Administrativo	75
4.1.2 Organización	75
4.1.3 Recursos humanos y materiales	76
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	79

INTRODUCCION

En sus 184 años de República, el Perú, ha asumido una organización del Estado con características profundamente centralistas, teniendo a Lima como sede del gobierno nacional y espacio donde se concentra el poder político y económico y, a pesar de los muchos esfuerzos desconcentrados y/o descentralistas y al desarrollo que han alcanzando algunas ciudades, sobretodo de la costa, aún no se ha generado un contrapeso a la capital, persistiendo consecuentemente la marcada exclusión social y económica de amplios sectores de la población y vastos territorios.

Son muchos los intentos descentralistas que se han emprendido, algunos únicamente en el papel otros tratando de plasmarse en la realidad, pero invariablemente no pudieron modificar la estructura existente; el “poder” siempre encontró los medios para reconcentrar el centralismo e incluso imponiéndolo de manera más fuerte como en la década de Fujimori. Hoy estamos ante un nuevo proceso de descentralización, se hace necesario por tanto hacer algunas reflexiones, por ejemplo que la descentralización no se construye en el papel, sino es un hecho que significa un proceso educativo permanente porque involucra a la sociedad civil; que debe ser un proceso que cree conciencia, sensibilice, informe y comunique; que deba buscar trascender la visión territorial departamentalista para construir una nueva identidad; que deba entender el mecanismo de la organización del Estado, para proponer una organización acorde a nuestra realidad.

El centralismo ha generado una estructura del Estado ineficiente, profusa y complicada de entender para el ciudadano de a pie. Las decisiones se concentran en los diferentes niveles de gobierno: nacional, regional y local procesos del que tradicionalmente estuvieron excluidos los ciudadanos. Diariamente se genera una increíble profusión de normas y reglamentos en cada nivel de gobierno. La administración pública, parece estar enfrascada en su dinámica interna de funcionamiento y procedimientos, haciendo sentir a las personas débiles e indefensas frente a ella. Todo ello ha traído como consecuencia una creciente pérdida de credibilidad del ciudadano respecto al Estado y sus instituciones, pues las perciben muy lejanas, ineficientes, burocráticas, al servicio de intereses y corruptas.

Es en este contexto que, COINCIDE ha tenido la inquietud de realizar el presente trabajo, que tiene por objeto conocer la estructura del Estado en la Región Cusco, saber que instituciones se encuentran presentes, como funcionan, como se interrelacionan, que hacen, que servicios prestan a la sociedad, sus problemas y otros elementos que nos permitan tener una visión general y global de la dinámica del Estado en nuestra región. Este, que consideramos un pequeño aporte a la construcción de la región, es un documento abierto, porque estando el Perú en pleno proceso de regionalización, se vienen suscitando muchos cambios que deberán ser incorporados conforme se sucedan.

El Capítulo I, básicamente es un recuento de los alcances, objetivos, metodología que han guiado y servido de medio para el desarrollo del trabajo. En el ítem de la metodología de manera muy resumida se señala los pasos seguidos desde la selección de instituciones a ser estudiadas, la selección de información, de informantes y los medios de recojo de información.

Aquí es importante destacar que como parte de la metodología seleccionada, se optó por cursar una solicitud de información a las diferentes instituciones, sin buscar intermediarios o contactos, simplemente asumiendo el rol de un ciudadano común y corriente, que cursa su solicitud de información y es atendido conforme la cultura organizacional de cada una de las instituciones visitadas. Es así que el recojo de información, fue un proceso bastante lento y largo, pues a pesar de las leyes vigentes, sobre todo de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la información no es fluida en un gran número de instituciones, por ello se ha requerido ir una y otra vez para recabarla, hasta 10 veces en el caso del Educación, 06 en el caso de Agricultura y en el caso del INC, simplemente, a pesar de haberla solicitado formalmente, realizado el pago por trámite documentario, no fue posible conseguirla. Sin embargo consideramos que esta metodología, a pesar de todas las dificultades que se presentaron, ha permitido, que nos constituyamos protagonistas en primera persona de la relación ciudadano/administración pública y conocer de cerca la idiosincrasia del empleado público, los mecanismos de procesamiento de información y otros aspectos, que se consignan en este trabajo.

El Capítulo II es un brevísimo recuento de la organización administrativa del Estado Peruano, así como un acercamiento conceptual a la administración pública, cómo se percibe a partir de ella y de los usuarios. Estos dos elementos nos han permitido identificar a grandes rasgos algunas características y/o problemáticas que se han generado como causa o consecuencia de la organización y la propia administración pública. Con este análisis, muy sucinto por cierto, se pretende dar el marco general a la estructura administrativa estatal en Cusco, tema central del presente trabajo.

El Capítulo III, es el núcleo del estudio, partimos por hacer un análisis de la Estructura Administrativa de la Región de Cusco, que coincide con la demarcación departamental, se hace una síntesis de cómo se organiza el Estado, cómo funcionan sus instituciones, las articulaciones presentes y las inexistentes, sus ámbitos de intervención y se señalan algunos problemas globales. Este capítulo tiene como fuente principal las entrevistas realizadas a los directores o jefes de las instituciones, cuando fue posible o a funcionarios de segundo nivel, cuando así lo dispuso la alta dirección, por la información institucional recogida en la Ficha que se adjuntó a la solicitud alcanzada a las instituciones y por la revisión de muchísimas leyes.

Finalmente, en el Capítulo IV Conclusiones que Orienten la Formulación de Propuestas de Reorganización Política y Administrativa, se consignan conclusiones que puedan generar más adelante propuestas concretas. Quizás el título de este capítulo suene muy presuntuoso, pero la idea es que se genere un espacio de debate a partir de este trabajo y, que más adelante este capítulo y todo el contenido pueda ser mejorado, incrementado y superado con la participación de los diferentes organismos de gobierno y la sociedad civil.

Capítulo I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ALCANCES DEL ESTUDIO

Este trabajo hará un análisis bajo las mismas variables de algunos de los organismos estatales presentes en la ciudad. Dado que la estructura organizativa es bastante frondosa, no se abarcarán todas las instituciones de gobierno, sino aquellas que tienen mayor incidencia en nuestra Región, se hace hincapié en el nivel regional de gobierno, en las instituciones dependientes del Poder Ejecutivo y algunos Organismos Constitucionales Autónomos.

1.2 OBJETIVO

Contar con información básica sobre la estructura de funcionamiento del Estado en el departamento de Cusco para la formulación de propuestas de reorganización política y administrativa en el marco de la descentralización y el proceso de integración regional.

1.3 METODOLOGÍA

Al iniciar el trabajo se realizó una clasificación previa de las diferentes instituciones del medio y se ponderó la pertinencia de recabar información de todas o básicamente de las de mayor incidencia en la Región. Paralelamente se plantearon algunos criterios para seleccionar el tipo de información que se debía recabar de las diferentes instituciones públicas así como los cargos clave que debían suministrarla.

Criterios de selección de instituciones:

- a) El punto de partida fue la pre-identificación de instituciones realizada por COINCIDE.
- b) Se excluyó el Poder Legislativo, por representar el nivel nacional, tener su sede en la Capital.
- c) El Poder ejecutivo se analiza a partir de las direcciones sectoriales y de algunos organismos descentralizados presentes en la ciudad.
- d) Igualmente se excluyó el Poder Judicial porque responde a una dinámica propia y no participa directamente en el proceso de regionalización.
- e) El Gobierno Regional, ha sido considerado uno de los ejes de análisis, no sólo porque estamos en pleno proceso de descentralización, sino por las articulaciones con los demás niveles de gobiernos y organismos que se están generando a partir de la transferencia.
- f) Los Gobiernos Locales, si bien son el nivel de gobierno más cercano a la población y de mayor significación en el proceso de desarrollo, también se han excluido de este estudio porque consideramos que ameritan un análisis específico.
- g) Con las consideraciones previas, se analizó la organización del Estado Peruano en Cusco y se optó por asumir como categorías de análisis las siguientes:

A.- Niveles de Gobierno: Nacional y Regional

B.- Instituciones dependientes de los Poderes del Estado:

- Poder Ejecutivo: Direcciones Sectoriales, Organismos Públicos Descentralizados, Programas y Proyectos, Empresas de Derecho Privado del ámbito de FONAFE
 - Organismos Constitucionales Autónomos
- h) A su vez dentro de las categorías de organizaciones seleccionadas, también se ha hecho otra selección en base a su incidencia en la Región de Cusco, naturalmente se han obviado todas aquellas que no están presentes o que tienen un carácter marcadamente nacional como los organismos reguladores.

Criterios de selección de información:

- a) Un criterio fue el de seleccionar información que pudiese ser común a todas las instituciones de manera que posteriormente se pudiesen realizar diferentes análisis y comparaciones.
- b) Se determinó que era necesario recabar dos niveles de información. En un primer nivel una información de orden funcional y administrativo con un enfoque más bien general, ya que en cada institución posiblemente existen especificidades muy particulares que en un estudio de esta naturaleza quizás nos alejasen de los objetivos. Y un segundo nivel de información que respondiese a consideraciones apreciativas y de evaluación respecto a la función de la institución en el contexto actual, a partir de sus propios funcionarios.

Criterios de selección de informantes:

- a) Para el primer nivel de información se planteó tomar contacto con funcionarios encargados de las áreas de planeamiento, presupuesto y/o personal de manera indistinta.
- b) El segundo nivel de información en el que se buscaba obtener apreciaciones del funcionamiento institucional en el marco del actual proceso de regionalización y propuestas para una posible reestructuración, se planteó recabar la información en el nivel directivo de la institución.

Medios de recojo de información:

- a) Para el recojo de la información de orden funcional administrativo se elaboró una ficha de fácil interpretación donde se consignaron los datos previamente seleccionados, la misma que fue mejorando conforme se aplicó.
- b) Para obtener el segundo nivel de información se realizaron entrevistas, semi-estructuradas. Inicialmente se determinó que las entrevistas fuesen aplicadas únicamente en el nivel directivo de las instituciones pero en muchos casos se tuvieron que aplicar a funcionarios de segundo nivel.

Procesamiento de información:

- a) Transcripción de la información recabada. La transcripción de la fichas forma parte del presente documento como Anexo A, en ellas se ha incluido además una síntesis del segundo nivel de información obtenido a través de las entrevistas.
- b) Mapeo organizacional de Cusco
- c) Análisis del proceso de la información obtenida.

Elaboración documento:

- a) Teniendo como insumos la transcripción y el análisis se ha elaborado un documento preliminar para revisión y observaciones.
- b) Documento final que recoge las observaciones y aportes de los revisores con el cual se verá enriquecido.

Capítulo II: ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL ESTADO

La estructura administrativa del Estado Peruano, desde la primera constitución de 1823, que estableció como forma de organización política la República, está basada en la división de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial; sistema planteado por Montesquieu, en su obra el Espíritu de las Leyes¹, organización que ha sido recogida por la Constitución de 1993².

En las últimas décadas y debido a la complejidad del Estado, a esta estructura se han adicionado nuevos órganos estatales, a los cuales se les ha denominado Organismos Constitucionales Autónomos. Estos son órganos especializados que trabajan a escala nacional, son autónomos en el ejercicio de sus funciones e independientes de cualquier otra autoridad. Con la adición de estos nuevos órganos, la estructura del Estado se ha diversificado y se ha hecho aún más compleja

A su vez existen tres niveles de gobierno. El Gobierno Nacional que es el máximo órgano del Poder Ejecutivo que tiene a su cargo la administración del Estado y le compete la dirección de la política general en todo el ámbito de la República y comparte la responsabilidad administrativa con los Gobiernos Regionales y Locales en sus respectivos ámbitos.

En el gráfico N° 01, se ha esquematizado la estructura administrativa del Estado, incluyéndose sus relaciones y de manera resumida las funciones que desempeñan.

2.1.1. Poderes del Estado

El poder político de acuerdo a la Constitución está dividido en:

- Poder Legislativo
- Poder ejecutivo
- Poder Judicial
- Organismos Constitucionales Autónomos

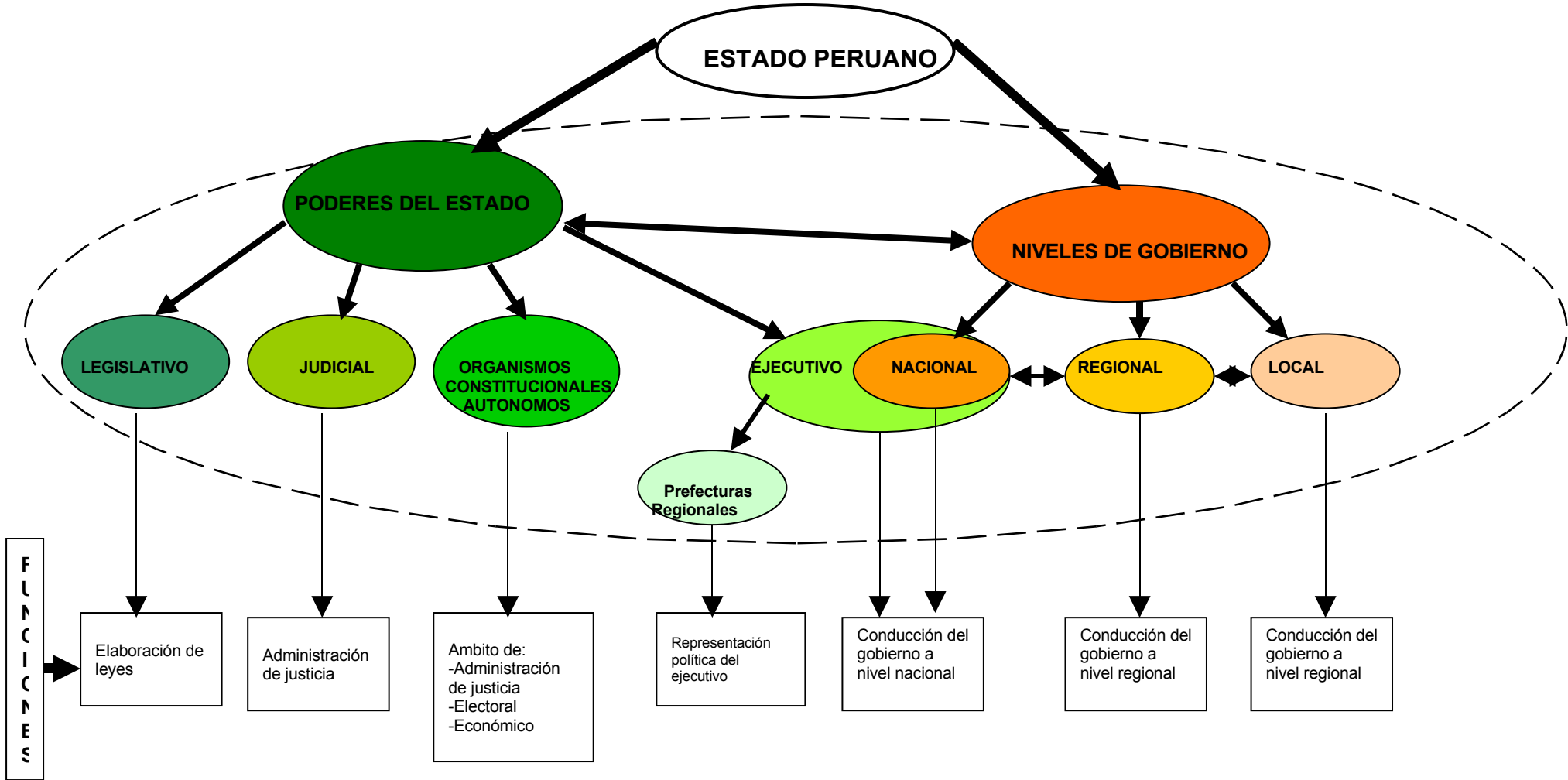
Esta división es muy importante porque regula los límites de ejercicio del poder político y en consecuencia son un instrumento para evitar el abuso de poder. Debidamente aplicados conducen al Estado de Derecho, es decir a la existencia de un gobierno que no se rige por la voluntad del gobernante, sino por normas preestablecidas que todos deben cumplir.

¹ En su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial. Como solución y para evitar al absolutismo despótico de Europa imperante hasta el fin de la edad Media, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, plantea que lo deseable era que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, el legislativo en el Congreso, el ejecutivo en el rey, y el judicial en la Suprema Corte de Justicia. A esta división se conoce comúnmente como división de poderes.

² Constitución Política del Perú. Art. 43: Forma de la República

La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes.

GRÁFICO N° 01
ORGANIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO



2.1.1.1 El Poder Legislativo

Es un órgano representativo elegido por el pueblo. El Congreso de la República, de acuerdo a la última Constitución de 1993, es unicameral y el número de congresistas es de 120 representantes. Es el encargado de dictar leyes y velar por su cabal cumplimiento, en general tiene tres grandes funciones fundamentales: representar, legislar y ejercer control político.

En su funcionamiento distingue la organización parlamentaria, que es su esencia y corresponde al trabajo de los congresistas, y la organización al servicio parlamentario (funcionamiento interno), compuesto por los órganos de asesoría y apoyo administrativo.

**Cuadro N° 01
Organización Parlamentaria del Congreso de la Republica**

	CONFORMACION	ATRIBUCIONES
PLENO	Asamblea en la que se reúnen los 120 congresistas	<ul style="list-style-type: none"> • Debaten y votan todos los temas de su competencia • Votan la aprobación de las leyes
CONSEJO DIRECTIVO	Conformado por congresistas en proporción al porcentaje de parlamentarios de cada organización política	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la agenda de cada sesión del pleno • Fijar el tiempo de debate de los asuntos de la agenda • Aprobar los planes de trabajo legislativo, el cuadro de comisiones. • Funciones administrativas
JUNTA DE PORTAVOCES	Conformada por la Mesa Directiva y un portavoz de cada uno de los grupos parlamentarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el cuadro de comisiones. • Ampliar la agenda de cada sesión • Determinar las prioridades para el debate del Pleno.
PRESIDENCIA	Es presidente de un poder del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Le corresponde el segundo lugar en jerarquía luego del presidente de la República. • Representa al Congreso • Preside las sesiones del Pleno del Congreso, de la Comisión Permanente y de la Mesa Directiva.
MESA DIRECTIVA	Conformada por: - Presidente del Congreso - 05 vicepresidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección administrativa del Congreso y de los debates tanto en el Pleno como en la Comisión Permanente y el Consejo directivo. • Nombra a los funcionarios de alto nivel del Congreso
COMISIONES ORDINARIAS, DE INVESTIGACION Y ESPECIALES	- Conformado por grupos de trabajo especializados de congresistas	<ul style="list-style-type: none"> • Las Comisiones ordinarias: estudian y se pronuncian sobre los temas que trabaja el Congreso, dictan leyes y fiscalizan a los funcionarios públicos. • La Comisiones de investigación estudian, investigan y dictaminan sobre asuntos de interés público que les haya encargado el Pleno. • Comisiones especiales, hacen trabajos protocolares o cualquier otro que estime el Pleno.
GRUPOS PARLAMENTARIOS	Conformados por los miembros de los partidos políticos o independientes en número no menor a 06.	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir a un portavoz y proponer los candidatos a la mesa directiva

**COMISION
PERMANENTE**

Son designados por el Pleno y esta conformada por un número variable de congresistas que no exceda el 25% del total.

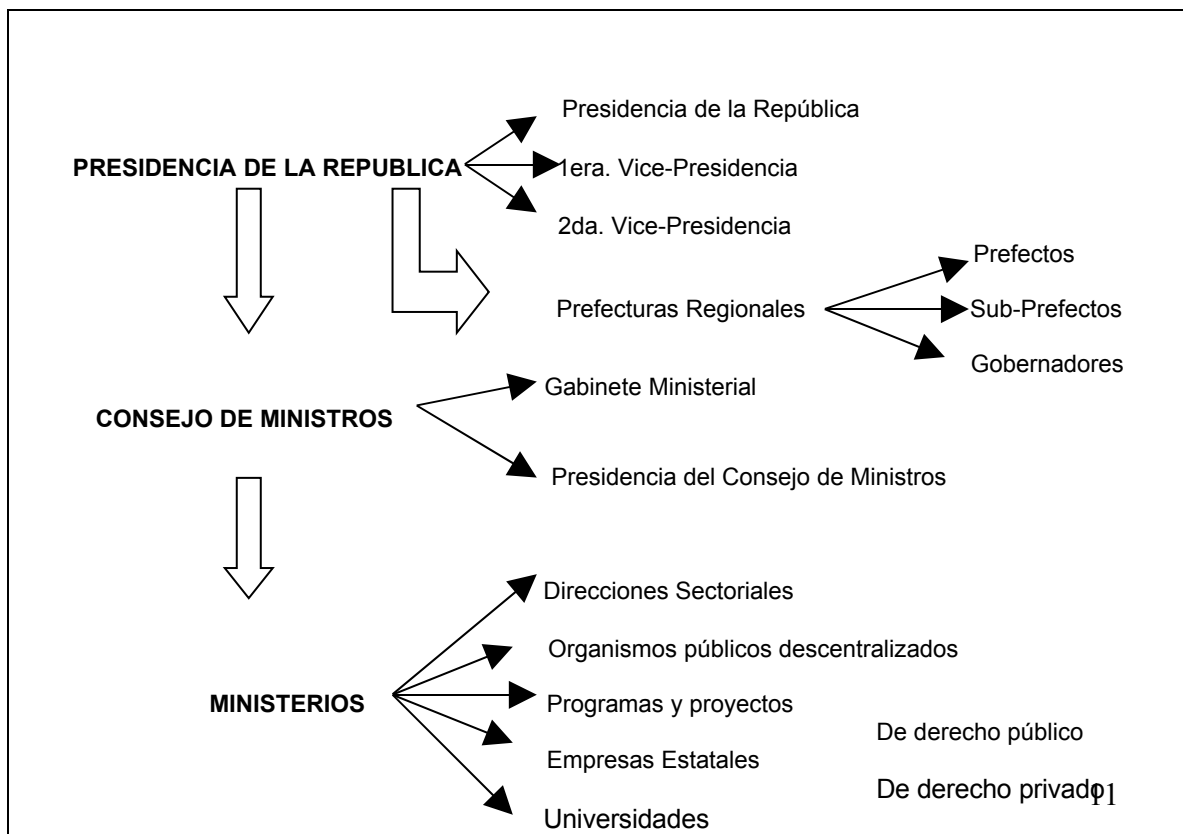
- Designar al contralor general, a propuesta del presidente de la República.
- Ratificar la designación del presidente del BCR y del superintendente de Banca y Seguros.
- Aprobar créditos suplementarios y transferencias y habilitaciones del Presupuesto, durante el receso parlamentario.
- Ejercitar la delegación de facultades legislativas que el pleno les otorgue.
- Acusar ante el Congreso al presidente de la República, a los representantes al congreso, a los ministros de Estado, a los miembros del Tribunal Constitucional, a los miembros del Consejo Nacional de la Magistratura, a los vocales de la Corte Suprema, a los fiscales supremos, al defensor del pueblo y al contralor general por infracción de la Constitución y por todo delito que cometan en el ejercicio de sus funciones.
- Autorizar el procesamiento o la detención de los congresistas cuando no está funcionando el Pleno.
- Mantenerse en funciones aún cuando se haya disuelto el Congreso.

Fuente: Organización del Estado. Marcial Rubio.

2.1.1.2 El Poder Ejecutivo

Tiene tres componentes esenciales: el presidente de la República, el Consejo de Ministros y los Ministros, cada uno con atribuciones y funciones establecidas en la Constitución. Adicionalmente, persiste el sistema de prefecturas regionales, que son los representantes políticos del Poder Ejecutivo.

**Gráfico N° 02
Conformación Del Poder Ejecutivo**





Fuente: Trabajo de Campo

El siguiente cuadro presenta de manera resumida las atribuciones y funciones del Poder Ejecutivo.

Cuadro N° 02
Principales atribuciones y funciones del Poder Ejecutivo

COMPONENTES		ATRIBUCIONES	FUNCION
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	PRESIDENTE DE LA REPUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Estado, personifica a la nación - Jefe de las Fuerzas Armadas y PNP - Está por encima de los poderes políticos - Nombra al Presidente del Consejo de ministros y Ministros 	Regulador de la forma como actúan todos los órganos del Estado
	1ERO. y 2DO. VICE-PRESIDENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando está en funciones, las mismas que el presidente 	Asume las funciones del presidente de la República por impedimento temporal o permanente
	PREFECTURAS REGIONALES, SUBPREFECTURAS, GOBERNATURAS	<ul style="list-style-type: none"> - Representar al presidente de la República -Cumplir y hacer cumplir la Constitución y demás leyes - Velar por el cumplimiento de la política del gobierno Central. - Garantizar el ejercicio de las libertades -Preservar y conservar el orden público en coordinación con la PN -Apoyar las acciones de Defensa Nacional - Presidir ceremonias cívico patrióticas Entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, coordinar y dirigir el funcionamiento institucional. - Otorgar garantías constitucionales - Autorizar la apertura de locales políticos - Autorizar la realización de concentraciones públicas - Tomar conocimiento de los planes de desarrollo regional - Recibir quejas y reclamos de los ciudadanos Entre otras

CONSEJO DE MINISTROS	GABINETE MINISTERIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar iniciativas de reforma constitucional que presente al Congreso el Presidente de la República. - Aprobar proyectos ley que el Presidente someta al Congreso. - Aprobar los decretos legislativos y los decretos de urgencia que dicte el presidente, así como los proyectos de ley y los decretos y resoluciones que disponga la ley. - Concurrir a los debates del Congreso y participar en ellos con derecho a voz. - Aprobar el establecimiento del régimen de excepción. - Aprobar las condecoraciones que confiere el presidente. - Aprobar el nombramiento de embajadores por parte del presidente. - Aprobar los mensajes que el presidente de la República dirige al Congreso 	- Debate los grandes problemas políticos nacionales y temas específicos que propongan el Presidente de la República y los ministros.
	PRESIDENTE CONSEJO DE MINISTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con el presidente de la República en la dirección de la política general de gobierno. - Coordina la actividad intersectorial, mantiene relaciones con el Congreso y con los organismos autónomos. - Coordinación del Poder ejecutivo con los gobiernos regionales y locales. - Promueve la participación y concertación social económica en la gestión del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser, después del presidente de la república, el portavoz autorizado del gobierno. - Coordinar las funciones de los demás ministros. - Refrendar los decretos legislativos, los decretos de urgencia y resoluciones que señala la ley.
MINISTROS		Control de las decisiones del Presidente de la República, son individualmente responsables por sus propios actos y solidariamente responsables por los actos delictivos o violatorios de la Constitución o las leyes en que incurra el Presidente de la República o que se acuerde en el Consejo de Ministro	Responsables de la dirección y gestión de la política de gobierno en cada sector

Los ministerios son cada una de las líneas en que se divide la administración del Estado para lograr un mejor manejo y prestación de servicios. Cada Ministerio³ está a cargo de un ministro, y actualmente son quince:

- Economía y finanzas
- Agricultura
- Educación y Cultura

³ El número de ministerios ha sido variable en los 184 años de vida republicana, desde los tres ministerios establecidos en 1821 por el Protectorado de San Martín, hasta los 15 ministerios actuales, hubieron una serie de modificaciones en el número y los nombres de los ministerios como resultado de las prioridades de los gobiernos de turno.

- Energía y Minas
- Justicia
- Transporte y Comunicaciones
- Trabajo y Promoción del Empleo
- Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano
- Comercio Exterior y Turismo
- Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Relaciones Exteriores
- Defensa
- Interior
- Salud
- Producción

Adscrito a cada ministerio existen diferentes instituciones que realizan funciones determinadas:

- Organismos públicos descentralizados
- Programas y proyectos
- Empresas de derecho privado del ámbito de FONAFE
- Empresas estatales de derecho público

a) Organismos públicos descentralizados

Son organismos encargados de tareas muy específicas, tienen las siguientes características:

- Realizan actividades especializadas que deben ser ejecutadas por la administración pública, por lo cual se descentralizan de los ministerios para hacer el trabajo de manera más eficiente y eficaz
- Son instituciones que tienen autonomía económica y administrativa para realizar sus funciones, aunque están adscritos a los ministerios o a la Presidencia del Consejo de Ministros
- Acumulan conocimientos y tecnologías adaptadas especialmente a la actividad que desarrollan.

Entre las muchas instituciones y organismos públicos descentralizados existentes, se pueden citar:

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
- Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)
- Instituto Nacional de Cultura (INC)
- Instituto Nacional de Estadística (INEI)
- Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y Salud. (INFES)
- Servicio Nacional de Normalización, Capacitación e Investigación para la Industria de la Construcción (SENCICO)
- Banco de Materiales (BANMAT).
- Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAN).
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Industrial (INDECOPI)

- Biblioteca Nacional
- Archivo General de la Nación
- Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN)
- Instituto Geofísico del Perú
- Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL)
- Comisión de Formalización de la Propiedad (COFOPRI)
- Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)
- Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS)

Dentro de los organismos públicos descentralizados también se encuentran los organismos reguladores, adscritos a la Presidencia del Consejo de Ministros, que están encargados de regular el buen funcionamiento de los servicios públicos privatizados y de supervisar la atención que las empresas prestadores den a los usuarios, nacieron a partir de la privatización de los servicios. Entre ellos:

- Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osinerg)
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran)
- Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass).

b) Programas y proyectos

El Estado con la finalidad de cumplir su misión, utiliza programas o proyectos⁴ como instrumento de intervención en áreas económicas, sociales, donde los agentes privados no participan ó para proveer servicios sensibles de naturaleza indelegable ó para generar condiciones que impulsen el desarrollo de un área.

Los Programas y/o proyectos tienen las siguientes características:

- Tienen autonomía administrativa.
- Su existencia es por un tiempo determinado.
- Por lo general están adscritos a un determinado ministerio, sector u organismo público descentralizado.
- El financiamiento puede provenir exclusivamente del Estado (el financiamiento debe estar presupuestado en el SNIP) o del Estado y de una fuente de Cooperación Internacional.
- La Cooperación Internacional (CI) financia programas y/o proyectos bajo dos modalidades, vía endeudamiento público o vía donación, pero en ambos casos el Estado Peruano debe garantizar una contrapartida nacional

4 Un programa o proyecto de inversión se define como una inversión temporal destinada a crear o modificar la capacidad y/o eficiencia de un sistema para satisfacer una necesidad. Creación y Diseño de Estrategias para Proyectos Sociales- César Sánchez Módena.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), define un proyecto como toda inversión limitada en el tiempo que utiliza recursos públicos con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios, cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.

- La puesta en marcha de un programa y/o Proyecto, con financiamiento de CI, requiere la firma de un Convenio entre la fuente cooperante y el Estado Peruano a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y el respectivo Sector.
- Los entes financieros se constituyen en entes tutelares, ante las cuales se hace rendición de cuentas e informe de avances.
- Por lo general los programas y proyectos están sometidos a doble proceso de control y auditoría: nacional y de la fuente cooperante.

De acuerdo a Ley, la institución nacional que está a cargo de regular lo concerniente a la Cooperación Internacional, tanto para los programas y proyectos desarrollados por el Estado como por los Organismos No-gubernamentales es la Agencia para la Cooperación Internacional-APCI

Mayormente los programas y proyectos están orientados a: proyectos para suministrar bienes públicos (seguridad ciudadana, administración de justicia, marco normativo, protección de la nación); proyectos para implementar infraestructura de apoyo a la inversión productiva; proyectos de tipo monopolístico natural y de sectores considerados estratégicos para el Estado y, proyectos para la prestación de servicios sociales.

Algunos Programas que están en marcha en el Perú son:

- Provias
- PRONAMACH
- PETT
- FONCODES
- PRONAA, entre otros.

Además algunos organismos, como por ejemplo el Poder Judicial y la Defensoría del Pueblo, para citar algunos, desarrollan algunos proyectos con financiamiento de la CI.

c) Empresas de derecho privado del ámbito de FONAFE

La actividad empresarial del Estado está regulada por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, que es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas creada por la Ley No. 27170, encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. Al momento de su creación, FONAFE asumió las funciones de la desaparecida Oficina de Instituciones y Organismos del Estado –OIOE.

Bajo el ámbito de FONAFE se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado, sea que dichas empresas se encuentren activas o en proceso de liquidación. Asimismo, se encuentran bajo su ámbito las empresas que le han sido entregadas por encargo. De acuerdo al siguiente detalle:

- 34 empresas con Participación Mayoritaria – Operativas, entre ellas Serpost, EGEMSA, Electro Sur, COFIDE, AGROBANCO, ENACO, entre otras.
- 02 empresas con Participación Mayoritaria - No Operativas.
- 01 empresas con Participación Mayoritaria - Por Encargo Operativas (ELECTROPERU).
- 16 empresas en Liquidación (ENAFER).

- 34 empresas con Participación Minoritaria- operativas (entre ellas Cemento Andino S.A., Empresa Agro Industrial Casagrande S.A.A).
- 01 empresas con participación minoritaria - no operativas (ZIPESA)

d) Empresas estatales de derecho público

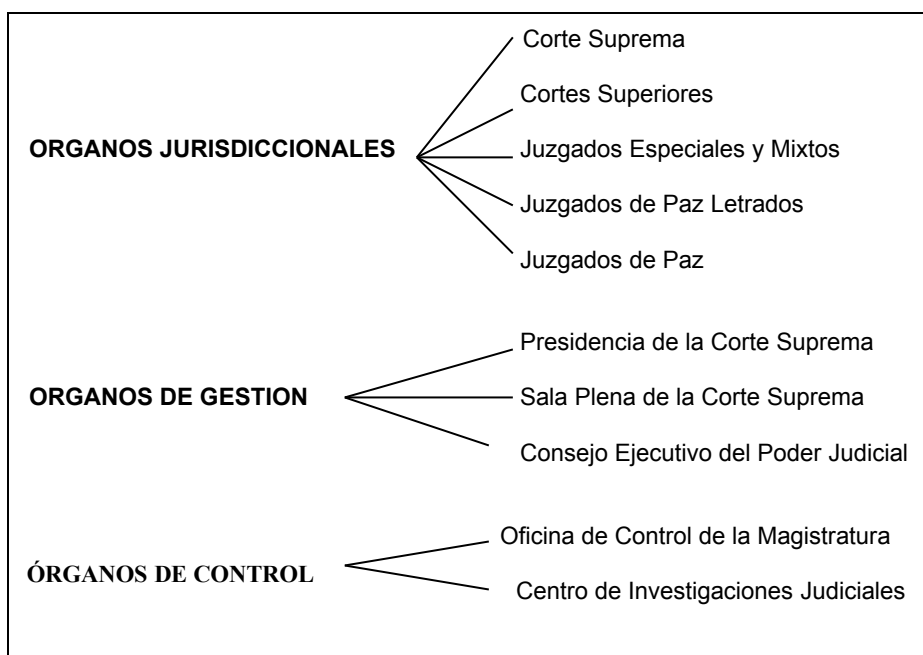
La actividad empresarial del Estado no regulada por el FONAFE y adscrita al Sector Economía y Finanzas, entre ellas el propio FONAFE, el Banco de la Nación y otras.

2.1.1.3 El Poder Judicial

Tiene la atribución de administrar justicia, aplicando la Constitución y las Leyes, una característica intrínseca debe ser su autonomía de funcionamiento, para garantizar una verdadera aplicación de justicia. La organización del Poder Judicial contiene tres tipos de órganos:

- Órganos jurisdiccionales, que son los que administran justicia
- Órganos de gestión, que administran el poder judicial
- Órganos de control y apoyo, que le prestan servicios de especial importancia.

**Gráfico N° 03
Conformación del Poder Judicial**



Fuente. Trabajo de campo

El eje fundamental del Poder Judicial está formado por los órganos jurisdiccionales que son los que específicamente están a cargo de la administración de justicia.

Cuadro N° 03
Conformación y atribuciones de los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial

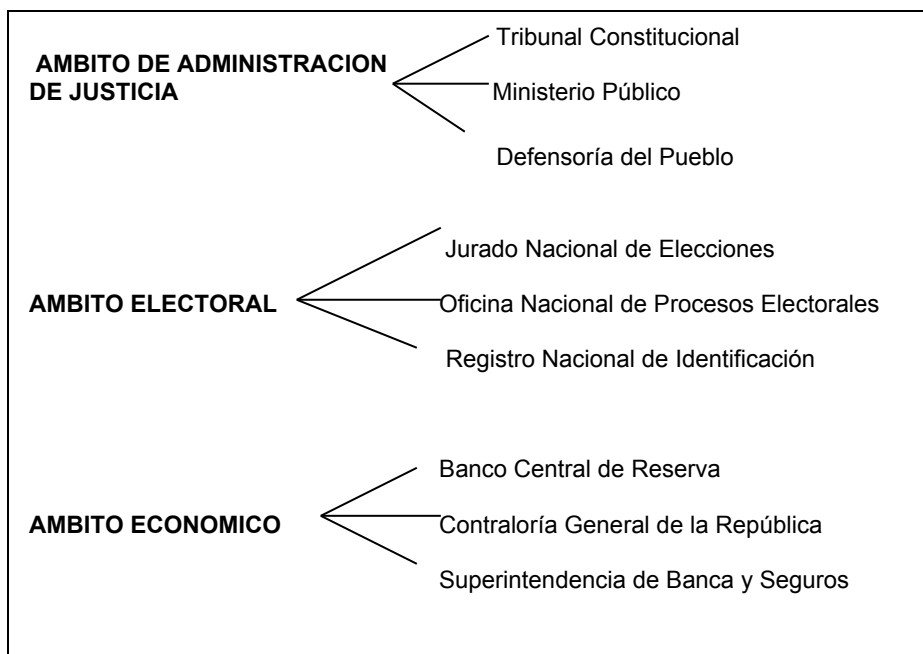
NIVELES	SEDE	CONFORMACION	ATRIBUCIONES
CORTE SUPREMA	Lima	Vocales supremos en: - 02 salas en materia civil - 02 salas en materia penal - 02 salas en derecho constitucional y social	Conocen y resuelven procesos en todo el Perú
CORTES SUPERIORES	Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cañete, Cono Norte, Lima, Cusco, Huancavelica, Huanuco, Paco, Huaura, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Piura, San Martín, Santa, Tacna y Moquegua, Tumbes, Ucayali	02 salas con 03 Vocales Superiores	- Resuelven procesos en su respectivo distrito judicial - Atienden asuntos civiles, penales, laborales, agrarios o mixtos
JUZGADOS ESPECIALES Y MIXTOS	En todas las provincias en las que se divide políticamente el territorio peruano.	Jueces especializados	- Especialidades: civil, penal, de trabajo, agrario y de familia.
JUZGADOS DE PAZ LETRADOS	En distritos individuales o agrupados en conjuntos según densidad poblacional	Juez de paz letrado	- Asuntos: civiles, penales, laborales dentro de su territorio
JUZGADOS DE PAZ	Centros poblados con el volumen demográfico señalado por el Consejo ejecutivo del Poder Judicial	Juez de paz elegido por votación popular	- Juzgado de conciliación.

2.1.1.4 Organismos Constitucionales Autónomos

La complejidad de la administración pública y de las obligaciones del Estado al compás de las grandes transformaciones del mundo ha generado la necesidad de contar con nuevos órganos de poder, a cargo de aspectos fundamentales de la vida de la Nación y, que ya no pueden ser ejecutados por los tres órganos tradicionales. La actuación de estos

órganos tiene incidencia nacional sobre tres aspectos o ámbitos: el de administración de justicia, el electoral y el económico:

Gráfico N° 04
Organismos Constitucionales Autónomos



Fuente: Trabajo de campo

Las funciones de cada uno de ellos se describen a continuación de manera breve:

Cuadro N° 04
Funciones de los organismos Constitucionales Autónomos

ÁMBITO	INSTITUCION	FUNCION
ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	Tribunal Constitucional	- Control de las normas constitucionales
	Ministerio Público	- Defender la legalidad de la vida pública y social.
	Defensoría del Pueblo	- Defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y la comunidad. -Supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía

ÁMBITO ELECTORAL	Jurado Nacional de Elecciones	- Velar por el respeto y cumplimiento de la voluntad popular en los procesos electorales
	Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)	- Organizar todos los procesos electorales. -Elaborar y diseñar la cédula de sufragio. - Entregar el material para los escrutinios. - Difundir los resultados.
	Registro Nacional de Identificación del Estado Civil (RENIEC),	- Encargado de la inscripción de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y otros actos que modifican el estado civil. - Mantener actualizado el padrón electoral, mantiene el registro de identificación de los ciudadanos y emite los documentos que acrediten su identidad.
ÁMBITO ECONÓMICO	Banco Central de Reserva	Controlar todos los aspectos monetarios del país (estabilidad monetaria, control de la inflación)
	Contraloría General de la República	Supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones públicas y de las privadas que reciben recursos del Estado.
	Superintendencia de Banca y Seguros	Control de las empresas bancarias y de seguros, de las que reciben depósitos del público, y de aquellas que determine la ley por realizar operaciones conexas o similares.

Fuente: Trabajo de campo

La mayor parte de ellos tienen como sede la capital de la República, algunos pocos han desconcentrado funciones mediante el establecimiento de sectores, oficinas zonales y otras modalidades en las diferentes regiones.

2.1.2. Niveles de Gobierno

Es el conjunto de órganos encargados de la dirección política-administrativa del Estado. En la Constitución el gobierno peruano ha sido definido como unitario, representativo y descentralizado y ha previsto tres niveles de gobierno: nacional, regional y local:

- Gobierno Nacional: órgano centralizador y rector de las políticas nacionales de gobierno.
- Gobierno Regional: órgano de gobierno con atribución de tomar decisiones en el nivel regional, en concordancia con las políticas y planes nacionales y locales.
- Gobierno Local: órgano de gobierno con atribución de tomar decisiones en el nivel local (provincial o distrital), en concordancia con las políticas y planes nacionales, regionales y de otros gobiernos locales.

Cada nivel de gobierno se ejerce dentro de su respectiva jurisdicción, evitando duplicidad y superposición de funciones y en caso que hubiere es el Tribunal constitucional el que resuelve los conflictos de competencias entre los tres niveles de gobierno.

Aunque los gobiernos regionales y locales son autónomos, no son totalmente independientes unos de otros sino que están interrelacionados por la Constitución y las

Leyes que determinan como se organizan, sus competencias y atribuciones. Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación.

Los tres niveles de gobierno cumplen funciones ejecutivas y legislativas dentro de sus respectivas jurisdicciones y dentro de los límites que la legislación les confiere.

Cuadro N° 05
Órganos y funciones generales de los niveles de Gobierno

NIVEL DE GOBIERNO	ÓRGANOS	FUNCION GENERAL	CARGO Y FORMA DE ACCESO	PERIODO
Nacional (Poder Ejecutivo)	Presidencia	-Llevar adelante la tarea de gobierno. -Regular la forma como actúan todos los órganos del Estado	Presidente elegido en votación directa	5 años
	Consejo de Ministros	- Debatar los grandes problemas políticos nacionales y temas específicos que propongan el Presidente de la República y los ministros	Nombrado por el presidente	Variable según la gestión
	Ministros	-Dirección y gestión de la política de gobierno en cada sector	Ministros nombrados por el presidente	
Regional	Consejo Regional	-Dictar leyes regionales -Fiscalizar el funcionamiento de la región	Consejero Regional, elegido en votación directa	4 años
	Presidente Regional	- Organo ejecutivo	Elegido en votación directa	
	Consejo de Coordinación Regional	-Organo consultivo -Coordinar con las municipalidades	Integrado por alcaldes provinciales y representantes de la sociedad civil	
Local	Concejo Municipal	-Dictar normas -Fiscalizar la actividad municipal	Regidores elegidos en votación directa	4 años
	Alcaldía	-Organo ejecutivo	Alcalde elegido en votación directa	
	Consejos de coordinación local provincial, distrital y con juntas vecinales	- Organo consultivo - Coordinación	Integrado por alcaldes y representantes de la sociedad civil	

Fuente: Trabajo de campo

Con esta nueva estructura del Estado, respuesta al proceso de descentralización en marcha, se trata de revertir la tradicional organización centralista y se busca fortalecer los niveles intermedios de gobierno.

2.1.2.1 Gobierno Nacional

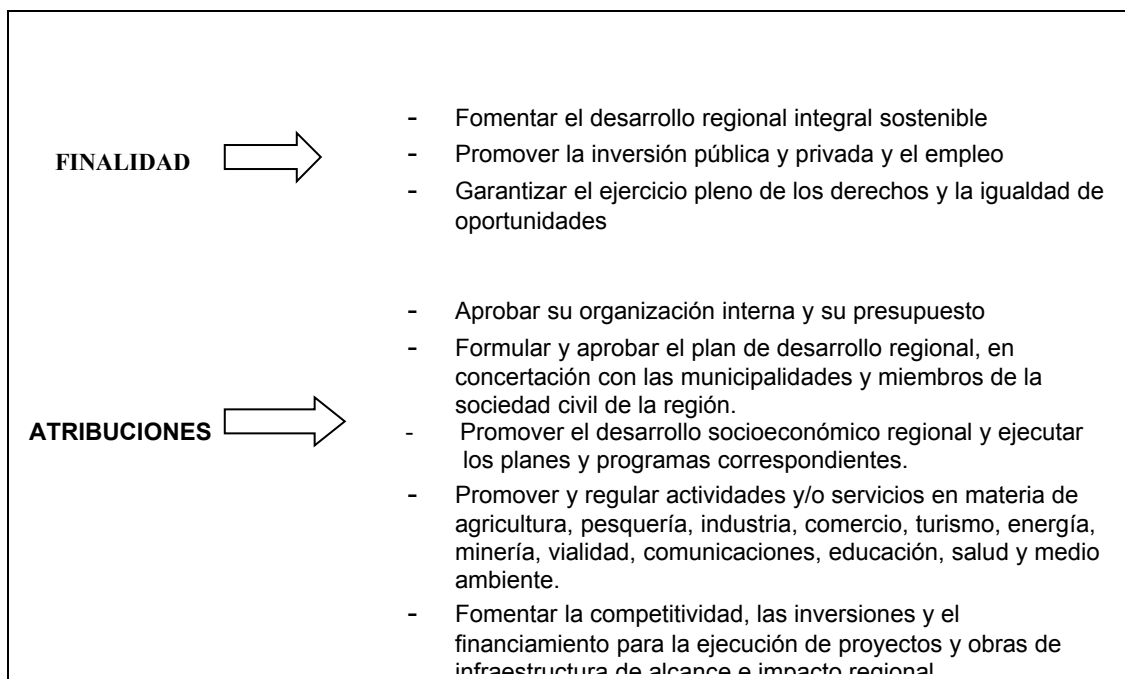
El nivel de gobierno nacional es la expresión del poder ejecutivo, que se desarrolló más ampliamente en el ítem de los Poderes del Estado.

2.1.2.2 Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales, son el nivel intermedio de gobierno, comparten poder con los demás poderes del Estado, pues en teoría no se deben encontrar subordinados a ninguno de ellos. De acuerdo a la Constitución y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, tienen las siguientes características:

- Son personas jurídicas de derecho público.
- Tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.
- Constituyen un Pliego Presupuestal para su administración económica y financiera.
- Emanan de la voluntad popular. Quienes lo ejercen lo hacen con las limitaciones y responsabilidades que la Constitución y las leyes.
- Tienen jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales.

Gráfico N° 05
Finalidad y principales atribuciones de los Gobiernos Regionales



Fuente: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Competencias y atribuciones arts. 9° y 10°. Funciones, art. del 45° al 64°.

Si bien los gobiernos regionales gozan de autonomía, tanto para su organización como en la toma de decisiones, sin embargo la Ley ha establecido su estructura básica que se detalla a continuación:

Cuadro N° 06

Estructura básica de los Gobiernos Regionales

ÓRGANOS		FUNCION
Consejo Regional	Presidente Regional	Organo normativo y fiscalizador
	Vicepresidente Regional	
	Consejeros de las provincias	
Presidencia Regional	Gerencia General	Organo ejecutivo
	05 Gerencias Regionales	
	Órganos de asesoramiento	
	Órganos de línea	
	Órganos de apoyo	
Consejo de Coordinación Regional	Municipalidades provinciales	Organo consultivo
	Representantes de la sociedad civil de la región	

Fuente: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales arts.11º y 12º y su modificatoria Ley N° 27902

La creación de los Gobiernos Regionales es una respuesta para contrarrestar el tradicional régimen centralista y lograr la descentralización que se viene exigiendo, sin embargo el tema del centralismo vs. descentralización es un tema que va ligado al tema del poder, mientras la organización del Estado conserve las características administrativas actuales, en las cuales Lima es el centro donde se toman las decisiones, el centralismo no cambiará.

2.1.2.3 Gobiernos Locales

Son el nivel de gobierno más cercano a la población. Son entidades básicas de la organización territorial del Estado, se pueden considerar como los canales inmediatos de participación vecinal en asuntos públicos. Los elementos esenciales del gobierno local son: territorio, población y la organización.

Las municipalidades son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con las siguientes características:

- Tienen personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.
- Cuentan con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.
- Emanan de la voluntad popular. Quienes lo ejercen lo hacen con las limitaciones y responsabilidades que la Constitución y las leyes.
- Tienen jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales.

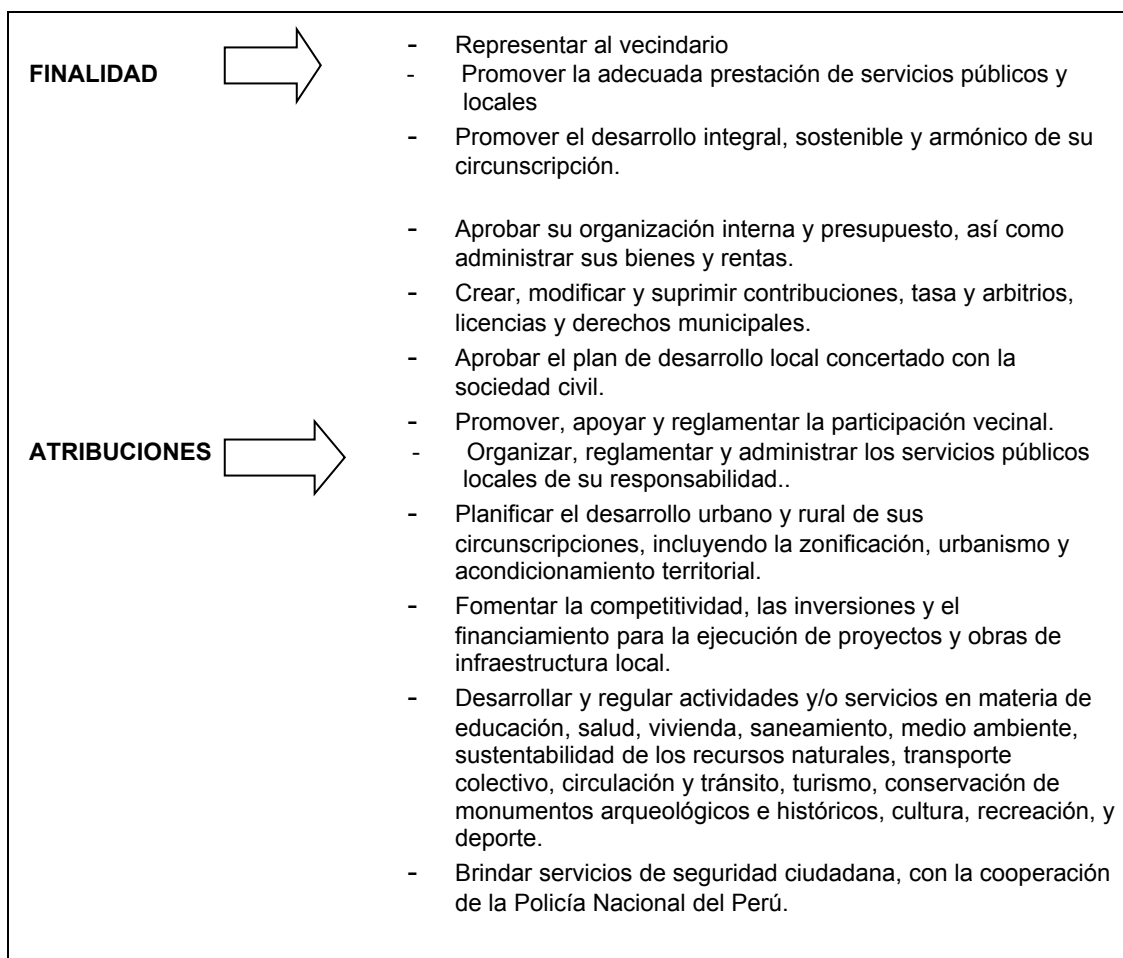
En función de su jurisdicción y régimen especial, las municipalidades se clasifican en:

- En función de su jurisdicción:
 - Municipalidad provincial, sobre el territorio de las respectivas provincias y el distrito del cercado.
 - Municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
 - Municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.

- En función al régimen especial al que están sujetas:
 - Metropolitana de Lima, sujeta a régimen especial que se establece en la Nueva Ley Orgánica de municipalidades.
 - Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zonas de frontera.

La finalidad, atribuciones y funciones de los Gobiernos Locales están definidas por Ley, de manera que todos los gobiernos locales del ámbito de la república cumplen las mismas funciones y tienen las mismas atribuciones.

Gráfico N° 06 **Finalidad y principales atribuciones de los Gobiernos Locales**



Fuente: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27972

Igualmente, en la Nueva Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27972, en el título II se encuentra detallada la organización de los Gobiernos Locales.

Cuadro N° 07
Estructura básica de los Gobiernos Locales

ÓRGANOS		FUNCION
Consejo Municipal	Alcalde	Órgano normativo y fiscalizador
	Regidores	
Alcaldía	Gerencia General	Órgano ejecutivo
	05 Gerencias Regionales	
	Órganos de asesoramiento	
	Órganos de línea	
	Órganos de apoyo	
	Representantes de la sociedad civil de la región	
Órganos de Coordinación	Consejo de Coordinación Local Provincial	Órganos de coordinación
	Consejo de Coordinación Local Distrital	
	Junta de delegados vecinales	

Fuente: Ley Orgánica de municipalidades. Ley N°27972

2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública es el conjunto de órganos e instituciones jerárquica o funcionalmente subordinados y coordinados de acuerdo a ley, que cumplen con ejecutar la denominada función administrativa.

La administración pública puede ser definida desde el punto de vista formal y desde el punto de vista material.

a) Desde el punto de vista formal

Son los organismos públicos que han recibido el poder político, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales⁵.

b) Desde el punto de vista material

Son las “actividades de los organismos públicos, considerando sus problemas de gestión interna y de existencia propia, sus relaciones con otros organismos semejantes, y sus relaciones con los particulares para asegurar la ejecución de su misión”⁶, es decir es la función administrativa en sí.

A su vez la función administrativa, son todos los actos que ejecuta el Estado a través de los poderes y los diferentes niveles de gobierno. En el derecho administrativo se define la función administrativa desde el punto de vista formal y desde el punto de vista material:

⁵ SIC

⁶ SIC

a) Desde el punto de vista formal

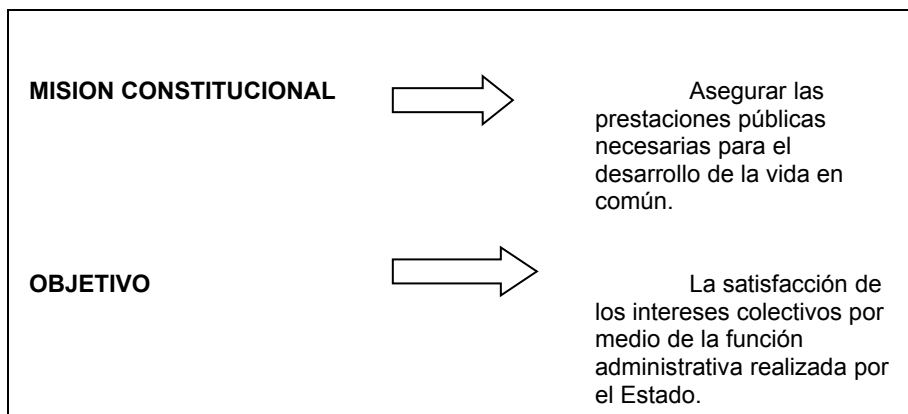
Es la actividad que realiza el Estado por medio de los Poderes.

b) Desde el punto de vista material

Es la actividad que el Estado realiza bajo un orden jurídico y que consiste en la ejecución de actos materiales o de actos que determinan las situaciones jurídicas para casos individuales.

Es decir, la administración pública presupone la actividad administrativa que desarrolla el Estado y el conjunto de órganos organizados jerárquicamente que desarrollan dicha actividad. La misión y el objetivo supremo de la administración pública se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 07
Misión y Objetivo de la Administración Pública



Los organismos de la administración pública tienen las siguientes características:

- Una única personalidad jurídica para cada administración pública, pese a la multitud de órganos e instituciones que componen el entramado administrativo.
- Dada la estructuración del Estado y sus articulaciones, las diferentes instancias gozan de mayor o menor autonomía
- Cada instancia goza a su vez de plena personería jurídica para la gestión de los asuntos de su competencia.

La administración que realizan los órganos del Estado, a su vez responde a dos dinámicas diferentes pero complementarias:

- La administración interna y mediata
- La administración externa e inmediata.

a) Administración interna y mediata

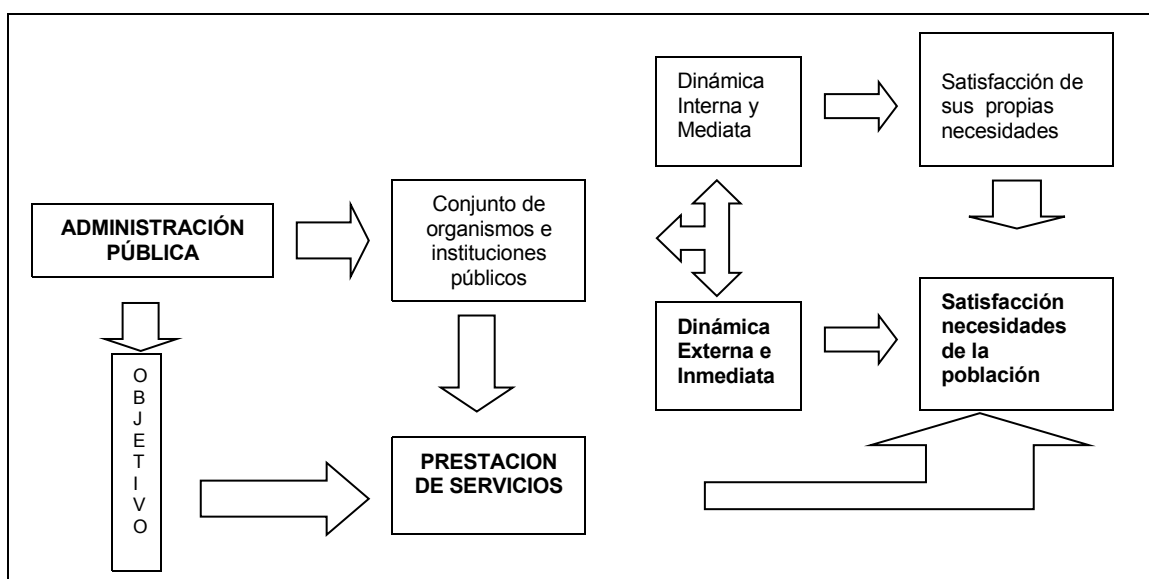
Se dice que es interna y mediata porque tiene una serie de necesidades propias que satisfacer, para garantizar el eficiente desempeño de sus funciones; es decir los organismos públicos primero se administran y ulteriormente realizan los actos para ejecutar su función.

b) Administración externa e inmediata

Por otra parte se dice que la administración pública es externa respecto a su órgano ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen sus necesidades, sino los de la población. Y es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que beneficia a la colectividad.

Ambas funciones se han muestran de manera esquematizada en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 08
La Administración Pública: objetivo y dinámicas



Fuente: Derecho Administrativo. Gabino Fraga.
Elaboración: Propia

2.3. ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA ESTRUCTURA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.3.1 Respecto a la estructura y organización del Estado

- La organización del Estado Peruano es marcadamente centralista y tiende a concentrar los diferentes niveles de toma de decisiones en la Capital, esto ha devenido en una dependencia funcional, administrativa e incluso a nivel de propuestas.
- Nuestro Estado está organizado en poderes y niveles de gobierno, cada uno de los cuales a su vez presentan una estructura bastante ramificada y profusa.
- El nivel de concertación programático y articulación de acciones entre estos niveles es prácticamente nulo, esto genera duplicidad y superposición de funciones y tareas.

- Por el tipo de organización del Estado se ha generado la concentración de recursos humanos, servicios, equipamientos y competencias en las sedes centrales de las diferentes instituciones, generalmente en Lima.
- Frecuentemente, sobretodo en organismos descentralizados, existen inequitativas condiciones para los trabajadores de “provincias” y de la capital por ejemplo en términos salariales (igual función diferente retribución salarial) y en oportunidades de capacitación (se privilegia la capacitación del personal de la sede central).
- Importantes cuadros profesionales y técnicos provenientes de todo el país se han concentrado en la capital y algunas ciudades de la costa, produciendo un déficit en las demás regiones respecto a cuadros directivos gerenciales con capacidad gerencial y técnica para asumir el reto de la descentralización.
- Tradicionalmente muchas instituciones estatales no tuvieron en su agenda el tema de participación, por el tipo de gestión desarrollada o porque no la consideraban importante para el cumplimiento de sus funciones, de manera que se ha generado una separación entre ellas y la sociedad civil, prácticamente constituyen islas que operan como áreas separadas de la sociedad y sus organizaciones económicas, sociales y políticas.

2.3.2 Respetto a la administración pública

- El Estado Peruano, durante los 184 años de república, fue asumiendo funciones de diferente naturaleza, algunas propiamente de administración y prestación de servicios a la ciudadanía, pero otras más bien propias de la actividad empresarial.
- La diversidad de funciones que asumió el Estado, hizo que la administración pública fuera creciendo, hasta convertirse en el mayor proveedor de empleo en el Perú.
- Con el Gobierno de Velasco Alvarado y la creación de nuevos ministerios, empresas estatales y la administración pública en los departamentos, el aparato estatal creció a un ritmo mayor.
- El crecimiento de la administración pública no fue de la mano con mayores niveles de eficacia y efectividad. El Estado se hizo cada vez más ineficiente tanto en la calidad de los servicios prestados como en la cobertura de atención. Hasta hoy existen grandes espacios geográficos donde la presencia del Estado es prácticamente nula.
- Desde la década del 80 las inquietudes respecto al sector público han sido la necesidad de reducir el tamaño del aparato estatal, mejorar la calidad de la atención, y modernizar la administración pública, para este efecto se han desarrollado diferentes propuestas, pero la Administración Pública sigue conservando sus características.
- En la década del 90, teóricamente se dio el gran paso para lograr la reducción del estado, mediante el despido masivo de servidores públicos y la privatización de las empresas públicas.
- Simultáneamente al despido masivo de la década anterior, se crearon nuevas instituciones estatales, básicamente organismos públicos descentralizados, que tienen un régimen laboral y salarial muy diferente al resto del sector público, habiéndose generado una burocracia “dorada”.

- No obstante las medidas anteriores y salvo algunas excepciones, la actuación del Estado siguió igual de ineficaz y lenta e incluso se tornó más problemática porque la corrupción alcanzó niveles nunca antes vistos en el País.

Capítulo III: ORGANIZACIÓN DEL ESTADO EN LA REGION DE CUSCO

3.1 BREVE RECUENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Como se vio, desde la primera Constitución se estableció la separación de poderes, el Poder Ejecutivo estuvo a cargo propiamente del gobierno y para tener representación política en todo el ámbito de la República se estableció el sistema conformado por prefecturas, subprefecturas y gobernaciones, sistema que obedecía a una concepción centralista de gobierno.

Es así que en Cusco hasta la década del 50, el manejo del sector público se efectuaba a través de la prefectura que tenía funciones ejecutivas y por lo general la actuación pública se caracterizó por:

- Obedecer a criterios de actuación centralista, que replicaban respecto a las provincias.
- No usar instrumentos técnicos para la planificación.
- La ejecución de “obras” eran respuesta a intereses de grupo o personales (el diputado departamental gestionaba la ejecución de obras de acuerdo a cálculos electorales).
- No estar enmarcadas dentro de una visión global de desarrollo.

A partir de la década del 50 empezaron a funcionar algunas direcciones ministeriales encargadas de las actividades de los diferentes sectores productivos y de servicios dependientes del Poder Ejecutivo, que no dependían de la prefectura sino de los ministerios y que además empezaron a manejarse con criterios técnicos.

En Cusco, a partir de la década del 50 fueron muchos los intentos de generar una institución que liderara el desarrollo, con una visión global e integradora (ver cuadro N° 01: Síntesis de la Gestión Administrativa en Cusco). Los diferentes gobiernos de turno, implementaron diferentes instituciones, algunas con vocación descentralista o desconcentradora, otras no tanto, pero el común denominador a todas ellas, fue la falta de un proyecto de desarrollo a largo plazo, la falta de continuidad en el desarrollo de programas y proyectos (muchos de los cuales quedaron trancos o como enunciados que han pasado a ser “proyectos históricos”) y la falta de articulación entre todas las instituciones estatales.

Cuadro N° 08
SINTESIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE CUSCO

INTITUCION	CRONOLOGIA	CREACION	GOBIERNO	TIPO
Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial de Cusco	1952-1957	D.S. 01 10/01/52	Manuel Odria	-Administración central
Corporación de Reconstrucción y Fomento de Cusco	1957-1958	Ley N° 12800 09/02/57	Manuel Prado Ugarteche	-Primer intento descentralista en el país -Autonomía administrativa -Ámbito departamental
Administración transitoria	1968-1972	D.L. N° 17063	Juan Velasco Alvarado	-Administración central.
Sistema de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS)	1968-1978	D.L. N° 18896 22/06//71 D.L. N° 19357 04/04/72	Juan Velasco Alvarado Francisco Morales Bermudez	-Administración central. -Participativo. -Ámbito regional
Oficina Regional de Desarrollo (ORDESO)	1978-1981	Ley N° 22213 20/06/78	Francisco Morales Bermudez	-Intento descentralizador -Ámbito regional
Corporación Departamental de Cusco	1981-1990	Ley N° 23339	Fernando Belaunde Terry Alan García Pérez	-Administración central. -Ámbito departamental. - Desconcentración micro regional
Gobierno Regional Región Inka (Cusco-Apurímac-Madre de Dios)	1990-1992	- Ley de Bases de la Regionalización N° 24650 19/03/87 - Ley N°24985 19/01/89	Alan García Pérez Alberto Fujimori Fujimori	- Descentralista -Autonomía administrativa. -Ámbito regional
Consejo Transitorio de Administración Regional	1992-2002	D.L. N° 25432 12/04/92	Alberto Fujimori Fujimori Alejandro Toledo Manrique	- Administración fuertemente centralista - Ámbito departamental.
- Gobierno Regional Cusco	2002-2005	- Ley de Bases de la Regionalización N° 27783 17/07/2002 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 08/11/2002	Alejandro Toledo Manrique	- Autonomía administrativa. -Ámbito departamental.

3.1.1 Junta de Reconstrucción de Cusco (1952-1957)

A raíz del terremoto de 1950, el gobierno de Manuel Odría, declaró de interés público y de necesidad nacional la reconstrucción de la ciudad de Cusco, destinando un fondo de 10 millones de soles mediante la Ley N° 11392. Gracias al informe final de la misión de las Naciones Unidas, que recomendó la creación de un organismo autónomo de reconstrucción y fomento y, la presión del pueblo en 1952 se creó la Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial de Cusco (D.S.N° 01 del 10/01/1952) con personería jurídica y autonomía administrativa, pero con sede en la ciudad de Lima.

La Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial de Cusco tuvo amplias atribuciones, entre ellas elaborar el Plan de Obras Públicas de la Ciudad de Cusco, someter al Poder Ejecutivo la aprobación de las obras destinadas al fomento industrial, administrar y controlar los fondos y ejecutar obras públicas. Estuvo presidida por el Ministro de Fomento y Obras Públicas e integrada por cinco miembros:

- Un experto en problemas histórico-culturales de Cusco, nombrado por el ejecutivo;
- Un delegado del Consejo Nacional de Urbanismo;
- Una persona notable de la ciudad de Cusco, con residencia en Lima;
- Un ingeniero especializado en problemas industriales, designado por la Sociedad de Ingenieros del Perú; y,
- Un arquitecto nombrado por la Sociedad de Arquitectos del Perú.

Dependiente de esta estructura central, en la ciudad de Cusco se instaló la Oficina Técnica Permanente, a la que se transferían los fondos para la ejecución de obras y gastos administrativos presupuestados y aprobados por el Poder Ejecutivo y como órgano de control, con funciones de fiscalización y supervisión, la Ley dispuso la creación del Comité de Supervigilancia de Reconstrucción y Fomento Industrial ubicado en Cusco y presidido por el Alcalde Provincial e integrado por:

- El Rector de la UNSAAC,
- Un representante del Cabildo Eclesiástico
- Un representante de los industriales
- El Presidente de la Cámara de Comercio
- Un personero de las instituciones obreras oficialmente reconocidas y
- El Jefe de la Oficina Técnica Permanente de Reconstrucción (como informante sin derecho a voto).

Esta estructura estuvo vigente hasta 1955, año que se reestructura la organización para mejorar la gestión administrativa y agilizar sus funciones. .

La Junta de Reconstrucción de Cusco, tuvo una concepción marcadamente centralista y burocrática, las decisiones, la planificación y presupuesto, la administración de la ejecución de obras, los estudios es decir prácticamente todas las funciones se centralizaron en Lima.

Haciendo un recuento sucinto de la labor de la Junta, pese a su administración central, su acción fue fundamental para iniciar el proceso de recuperación del patrimonio monumental mediante la restauración, reconstrucción y catalogación de monumentos; en el desarrollo urbano iniciando el proceso de “modernización” de la ciudad; y en la planificación mediante la elaboración de los primeros planes urbanos, ejecución de obras viales, de electrificación y agua y desagüe.

3.1.2 Corporación de Reconstrucción y Fomento de Cusco (CRIF) (1957-1968)

El 9 de febrero de 1957 mediante Ley N° 12800 se crea la Corporación de Reconstrucción y Fomento de Cusco- CRIF, en reemplazo a la Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial y, se declara de interés público y de necesidad nacional la recuperación social y económica del Departamento de Cusco.

Entre los aspectos más importantes previstos por la Ley y que permitieron una interesante gestión de la CRIF como una de las primeras experiencias descentralistas de administración pública en un departamento, además de fijar su sede en Cusco y dotarle de un horizonte temporal de largo plazo (indefinido, en el texto de la Ley), podemos señalar:

- La autonomía económica y administrativa para la ejecución de sus funciones.
- La autorización para gestionar financiamiento vía endeudamiento y otras operaciones financieras, ya sea en el país o en el extranjero.
- La facultad a participar y/o constituir sociedades anónimas o empresas de producción necesarias para el desarrollo económico.
- Un financiamiento específico e intangible.
- La constitución de un capital (formado con bienes, créditos y rentas que recibió según Ley; y con el producto de las inversiones que realizó).
- Otorgamiento de funciones en: reconstrucción y restauración de los monumentos históricos y artísticos; ejecución de obras para la atención de las necesidades sociales de vivienda, alimentación, salubridad y bienestar social; concesión de créditos hipotecarios; solución de los problemas de urbanismo; promoción de fomento industrial y rural; desarrollo del turismo.

Puesta en marcha esta experiencia y luego de las evaluaciones respectivas que evidenciaron que se estaba dinamizando el proceso de desarrollo económico-social, los demás departamentos del Perú exigieron la constitución de Corporaciones Departamentales.

La importancia de la CRIF, estuvo sustentada en que se iniciaron acciones enmarcadas dentro de una perspectiva de desarrollo departamental, teniendo como ejes centrales los aspectos de patrimonio monumental y desarrollo urbano; económico-productivo y social, en los cuales se desarrollaron diferentes programas:

- En el tema de patrimonio monumental y de desarrollo urbano: programa de restauración de monumentos históricos, elaboración del Plan Regulador de Cusco, programa de saneamiento y programa vial.
- En el tema económico-productivo: parque industrial, fábrica de fertilizantes de Cahimayo, producción de energía eléctrica (Hidroeléctrica de Machupicchu), de fomento rural, de promoción turística, de infraestructura vial departamental

- En el tema social: programa de fomento y promoción de viviendas populares, programa de préstamos hipotecarios para la construcción de viviendas, asistencia a comunidades campesinas.

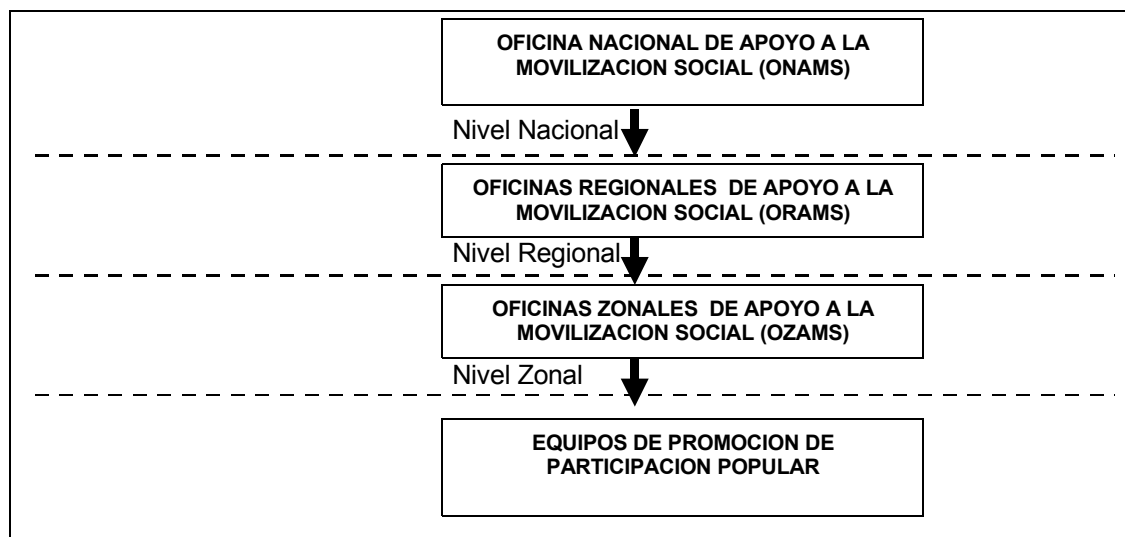
3.1.3 Sistema Nacional de Movilización Social (SINAMOS) (1968-1975)

Establecido el gobierno de facto, mediante el Decreto Ley N° 17063, el gobierno central asumió la administración de la economía pública y de las corporaciones del país, entre ellas la de Cusco, mediante una administración transitoria. Posteriormente, mediante Decreto Ley N° 18896 del 22 de junio de 1971, se crea el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización (SINAMOS).

Como fines se establece la capacitación; orientación y organización de la población nacional; el desarrollo de entidades de desarrollo social y la comunicación y particularmente el diálogo entre el gobierno y la población nacional. Para cumplir con sus fines crea una organización ad hoc:

- Con presencia a nivel nacional, regional, zonal y local
- Fuertemente centralista (es la época de los planes centrales inspirados en el orbe comunista)
- Con desconcentración administrativa (que en el caso de Cusco significó un retroceso frente al descentralismo de la CRIF)
- Vertical en la toma de decisiones
- Priorizando la movilización y organización de la población

Gráfico N° 09
Estructura General del Sinamos



Fuente: Decreto Ley 19352
Elaboración: Propia

La ORAMS, recibió como funciones:

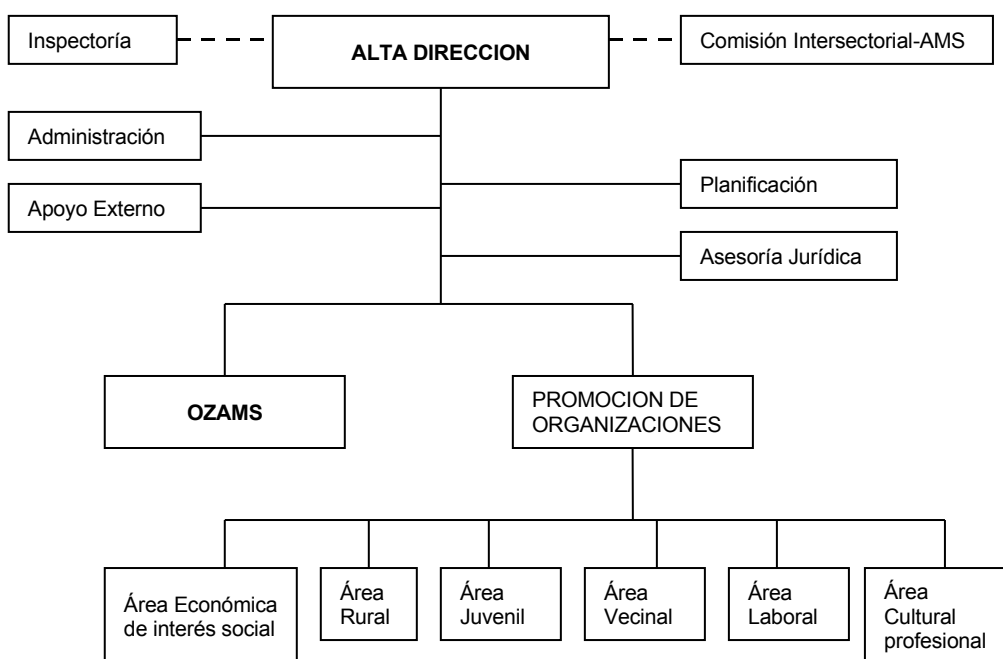
- Formular los planes, programas y presupuestos regionales, responsabilizándose por su ejecución;

- Proponer la adecuación de la política del sistema de acuerdo a las características propias de cada región
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar la acción ejecutiva de las OZAMS.

En realidad la función de formular los planes y presupuestos regionales fue recortada, puesto que SINAMOS, tuvo como fin supremo instituir las reformas en marcha y la ejecución de los Planes de Desarrollo, formulados por el Instituto Nacional de Planificación (INP).

La ORAMS, incorporó el concepto de administración regional, crean regiones a través de decretos. La demarcación regional, obedece a un análisis técnico realizado por el INP, sin mediar opinión de los departamentos y la población. En el sur-orienté se creó la ORAMS VII, cuyo ámbito fueron los departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios; la sede central Cusco y en las capitales de los dos últimos departamentos y en algunas capitales de provincia se instalaron las OZAMS, en un total de 10.

Gráfico N° 10
Estructura Orgánica de la ORAMS VII



Fuente: Manual de Reglamento y Funciones de la ORAMS VII

Algunas características de esta gestión fueron:

- Crece el número de empleados públicos
- se genera una visión política de la gestión en contraposición de la visión tecnicista de la CRIF
- se ejecutan un conjunto de obras con carácter populista, inscritas no tanto en un contexto de desarrollo regional sino más bien de carácter reivindicativo
- Se ejecutan los denominados “proyectos históricos” de provincias y distritos, que cumplieron con el rol de asegurar sujeción de grandes segmentos de la población al régimen.

3.1.4 ORDESO (1978-1981)

Acorde con los objetivos de la segunda fase del Gobierno Militar de transformar la estructura del país y con la finalidad de desconcentrar la administración pública y fortalecer el desarrollo del interior del país, el 20 de junio de 1978, mediante D.L. N° 22213, se instituye el Organismo Regional de Desarrollo del Sur Oriente –ORDESO (instituciones similares se crearon en el resto del país), a la que se transfirieron todos los activos de la ORANS VII.

ORDESO, como ente rector del desarrollo y coordinación multisectorial de la región, tuvo como sede Cusco, dentro de su jurisdicción estaban los departamentos de Apurímac y Madre de Dios, donde previamente se habían creado Comités Departamentales de Desarrollo ((D.L. N° 22208 del 13 de junio de 1978) como órganos descentralizados de la función ejecutiva del Estado.

Las competencias que se le asignaron al ORDESO fueron:

- Planificar y promover el desarrollo de la región;
- Dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar, controlar y supervisar el sector no público, en el ámbito de su jurisdicción.
- Al presidente de la institución se le dio atribuciones de Ministro de Estado.

El ORDESO, como propuesta, fue un avance para el manejo político administrativo regional, por dos razones:

- Haberse establecido la desconcentración de funciones del nivel central.
- Agrupar los sectores en la Región bajo una única dependencia administrativa y presupuestal.

Pudo posibilitar el inicio del proceso de descentralización, sin embargo sus propósitos no pasaron de ser un enunciado, baste ver que el presupuesto asignado en el ejercicio 1978, alcanzó el 1.6 % del Presupuesto de la República y en 1980 el 2.79 %, frente al 23.3 % asignado a Lima.

3.1.5 Corporación Departamental de Desarrollo de Cusco (1981-1990)

El restablecimiento de la Corporación Departamental de Desarrollo (CORDE) en 1981, mediante D.S. N° 049-8-PCM del 04 de diciembre de 1981, se hizo por disposición de la Constitución de 1979⁷. Las CORDE Cusco, tuvo vigencia durante dos períodos gubernamentales, períodos en que fue claramente identificado como el organismo de desarrollo departamental, con las siguientes características:

⁷ La Constitución de 1979, en el Título VIII, Disposiciones Generales y Transitorias, Décima disposición, establece: En tanto se organicen las regiones, el Gobierno Constitucional restablece a partir de 1981 la vigencia de las corporaciones o juntas departamentales de desarrollo, de acuerdo con sus respectivas leyes de creación y las rentas a ellas asignadas. En los departamentos que no tienen estos organismos se crean corporaciones de desarrollo autónomas y descentralizadas con las rentas y servicios de las antiguas juntas de obras públicas y con los bienes y rentas de los actuales organismos departamentales y regionales de desarrollo

- Organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno
- Autonomía económica y administrativa dentro de la Ley
- Ambito territorial departamental y sede en la capital de departamento.
- Ejercer una función de planificación regulada y enmarcada en el Plan Nacional de Desarrollo y en los correspondientes planes regionales de desarrollo del INP.
- Los sectores que fueron concentrados en el ORDESO, pasaron nuevamente a depender de los ministerios con sede central en Lima
- Con competencias en la ejecución de servicios y de infraestructura, pero sin participación en los proyectos especiales ni en las autoridades autónomas, manejadas por el INADE.
- Los órganos de la corporación fueron la asamblea, el directorio, la presidencia y la vice-presidencia
- La asamblea, era el órgano deliberante pero con limitada autonomía los proyectos que votaba debían ser aprobados por el ejecutivo. Estaba compuesta por el Presidente de la CORDE, que la presidía, los alcaldes de los consejos provinciales, los delegados de las instituciones representativas de las actividades económicas y sociales (en igual número que los alcaldes) y los representantes de los servicios públicos
- El directorio, era parte del órgano ejecutivo con la presidencia, estuvo compuesto por un representante del Presidente de la República, que lo presidía, el director departamental de servicios públicos, el alcalde de la provincia capital, tres miembros elegidos por asamblea.
- La corporación fue únicamente una instancia de desconcentrada del Poder Ejecutivo, dependiente de los Ministerios de Estado.
- El presidente era nombrado por el Presidente del Consejo de Ministros, de quién dependía jerárquicamente

La actuación de la CORDE Cusco fue diferenciada en los dos períodos de su vigencia, así tenemos:

- a) Durante el primer quinquenio:
 - La función planificadora estuvo ausente
 - El eje central fue la ejecución de pequeñas obras de necesidad provincial y distrital
 - Parte de su presupuesto fue para cubrir los requerimientos de los gobiernos locales
- b) Durante el segundo quinquenio
 - Se instituyó un criterio de mayor desconcentración y distribución de la inversión pública a las diferentes microregiones.
 - Un aspecto importante fue la aplicación de la Planificación Microregional Departamental y Provincial,
 - Se definieron y establecieron 10 Micro-Regiones⁸, en función de los niveles de desarrollo y la necesidad de lograr un desarrollo integral del departamento.

⁸ De acuerdo al D.S. N°073-85-PCM, 15/09/85 los criterios para delimitar los espacios geo-sociales, económicos son : la homogeneidad y complementariedad geográfica, económica, social y cultural.

Concepto de delimitación territorial que puede considerarse precursora de la planificación por cuencas o corredores económicos que se usa actualmente.

3.1.6 Gobierno Regional (Región Inka) (1990-1992)

El 19 de marzo de 1987, se promulgó la Ley N° 24650, Ley de Bases de Regionalización, donde se estableció a los Gobiernos Regionales:

- Cómo órganos de gobierno descentralizado.
- Personas jurídicas de derecho público interno.
- Con autonomía administrativa y económica dentro de la ley.
- Y atribuciones con sujeción al carácter unitario, representativo y descentralizado del gobierno.
- Con funciones legislativa, fiscalizadora y técnica normativa.

Junto a la ley de creación se promulgaron un conjunto de leyes que constituyeron el marco jurídico legal de la regionalización, entre ellas la Ley de Creación de la Región Inka, Ley N° 24985 del 19 de enero de 1989; Ley de Financiamiento de los Gobiernos Regionales y demás.

La Ley de creación de la Región Inka, estableció como ámbito todas las provincias de los departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios; estableció la estructura orgánica general, señalando que debía estar integrada por una Asamblea Regional, formada por 76 miembros (30 directamente elegidos en sufragio, 23 alcaldes provinciales y 23 delegados de las instituciones representativas de las actividades económicas, sociales y culturales); y dio potestad a la Región para establecer su estructura orgánica interna.

A la Región Inka se transfirieron:

- Los recursos financieros, materiales y humanos de la CORDE Cusco.
- Asumió las funciones, personal y recursos materiales, presupuestales y financieros y documentación de 29 Direcciones Ministeriales.
- Las funciones y recursos de 19 instituciones descentralizadas de la Región y ,
- De los proyectos especiales.

La tan ansiada regionalización fracasó, fueron muchos los aspectos que contribuyeron a este fracaso, quizás los más saltantes fueron:

- Los problemas de su diseño y su implementación;
- La ausencia de un proyecto descentralista que ordenara la agenda nacional sobre el tema.
- La creación una composición regional confusa y asambleísta, difícilmente sostenible.
- La desproporción entre las competencias transferidas, los recursos y las capacidades existentes para ejercerlas.
- Los factores del contexto nacional que dificultaron su implementación: la inflación; el terrorismo; la paulatina pero creciente pérdida de legitimidad del sistema de partidos y del propio régimen democrático.

- La numerosa Asamblea Regional, que entró en pugnas políticas e impidió la consolidación administrativa del Gobierno Regional.
- La exigua asignación y transferencia de recursos del Gobierno Central, que alcanzó únicamente el 34% de lo presupuestado, lo que impidió la ejecución de proyectos de inversión
- La distribución o asignación de la inversión pública a los tres departamentos dio origen al descontento de Apurímac y Madre de Dios, que incluso solicitaron su desmembramiento;
- El incremento de personal a cargo del pliego presupuestal de la Región.

Todo ello contribuyó a generar una mala imagen de la Región, al punto que cuando tras el auto-golpe del 92, el Gobierno de facto de Fujimori promulga el D.L. N° 25432 el 07 de abril de 1992, “Ley de Administración Regional” normando transitoriamente la organización y funcionamiento de los gobiernos regionales, en tanto se establezca el nuevo esquema de descentralización y desconcentración y dispone disolver las Asambleas y Consejos Regionales Establecidos en el País, la sociedad civil apoyó y no protestó frente a este atropello, incluso vio la situación con cierta complacencia.

3.1.7 Consejos Transitorios de Administración Regional (1992-2001)

Disueltas las Asambleas Regionales y Consejos Regionales por D.L. N° 25432 en abril de 1992, se instauran los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) en todos los departamentos y consecuentemente en Cusco. Los CTAR por mandato del Decreto Ley dependieron funcionalmente de la Presidencia del Consejo de Ministros, hasta 1995 que pasan a depender del Ministerio de la Presidencia.

Los CTAR, estuvieron conformados por siete miembros designados por resolución suprema, uno de los cuales fue el presidente y titular del pliego, como Presidente del CTAR; otro el Secretario Técnico, que reemplazaba al Presidente en su ausencia; los otros cinco miembros, asumieron las funciones de secretarios regionales. Las funciones que desempeñaron conforme a ley fueron:

- Conducir la formulación, el seguimiento y evaluación de las acciones de desarrollo regional y sub-regional
- Prestación de servicios públicos a cargo de los sectores del gobierno nacional.
- Realizar estudios de planeamiento físico
- Promover la complementariedad ente la acción de los gobiernos locales y la ejecución de las inversiones privadas
- Controlar normas sobre adjudicaciones, usos de suelo y RRNN
- Evaluar las solicitudes de demarcación territorial
- Administrar su patrimonio fiscal.

Dentro del proceso de desarrollo de la Región o el departamento, el papel del CTAR Cusco se puede resumir en lo siguiente:

- Significó un proceso de fuerte re-centralismo, incluso mayor que en el caso de las anteriores instituciones.
- Careció de autonomía económica, política e inclusive administrativa.

- Tuvo una clara dependencia del Ministerio de la Presidencia, que aprobaba las metas, estrategias y actividades y evaluaba los resultados de su gestión.
- Sus competencias quedaron restringidas y circunscritas a aspectos normativos, representación política, ejecución de obras y de gestión interna.
- En la práctica, los sectores que debían ser su competencia pasaron a depender de los ministerios, aunque como pliego presupuestal la asignación llegaba al CTAR.
- Sus recursos siempre fueron limitados (el gobierno de Fujimori, no priorizó el desarrollo de Cusco, ni la ejecución de obras de envergadura).
- Se generó un mayor gasto corriente que de inversión.
- Por las limitaciones de Ley, no le fue posible construir una visión de desarrollo regional ni formular un Plan de Desarrollo, a pesar de haber tenido una vigencia de 10 años.
- Se instauró un criterio de prioridad en obras.
- Además el gobierno central le dio una connotación de representación política a partir de la cual se busco movilizar a la población con fines de sujeción política.

3.1.8 Gobierno Regional Cusco (2003-2006)

El Gobierno Regional Cusco, es el nivel de gobierno intermedio, vigente a partir de las elecciones de noviembre del 2002, efectuadas dentro del actual proceso de descentralización en el marco de la Constitución del 93 y las ulteriores leyes sobre regionalización: Ley de Bases de la Descentralización, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, entre otras.

Los principios que rigen el actual proceso de descentralización, han sido señalados en la Ley de Bases de la Descentralización, donde se estableció que el proceso es: permanente, dinámico, irreversible, democrático, integral, subsidiario y gradual; se definió los objetivos en los niveles económico, político, administrativo, social y ambiental y se les dotó de autonomía política, económica y administrativa⁹.

En el punto, Caracterización general de los principales niveles del estado presentes en Cusco, y dentro de los alcances del presente estudio se analizan algunos aspectos referidos al Gobierno Regional Cusco.

3.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL ESTADO EN LA REGIÓN CUSCO

El aparato Estatal en Cusco, es bastante amplio, se encuentran representados prácticamente todos los Poderes del Estado y los Niveles de Gobierno. Sin embargo es importante destacar que no todos estos organismos e instituciones tienen la misma

⁹ Ley de Bases de la Descentralización, Art.9º.- Dimensiones de las autonomías

9.1 Autonomía política: es la facultad de adoptar y concordar las políticas, planes y normas en los asuntos de su competencia, aprobar y expedir sus normas, decidir a través de sus órganos de gobierno y desarrollar las funciones que le son inherentes.

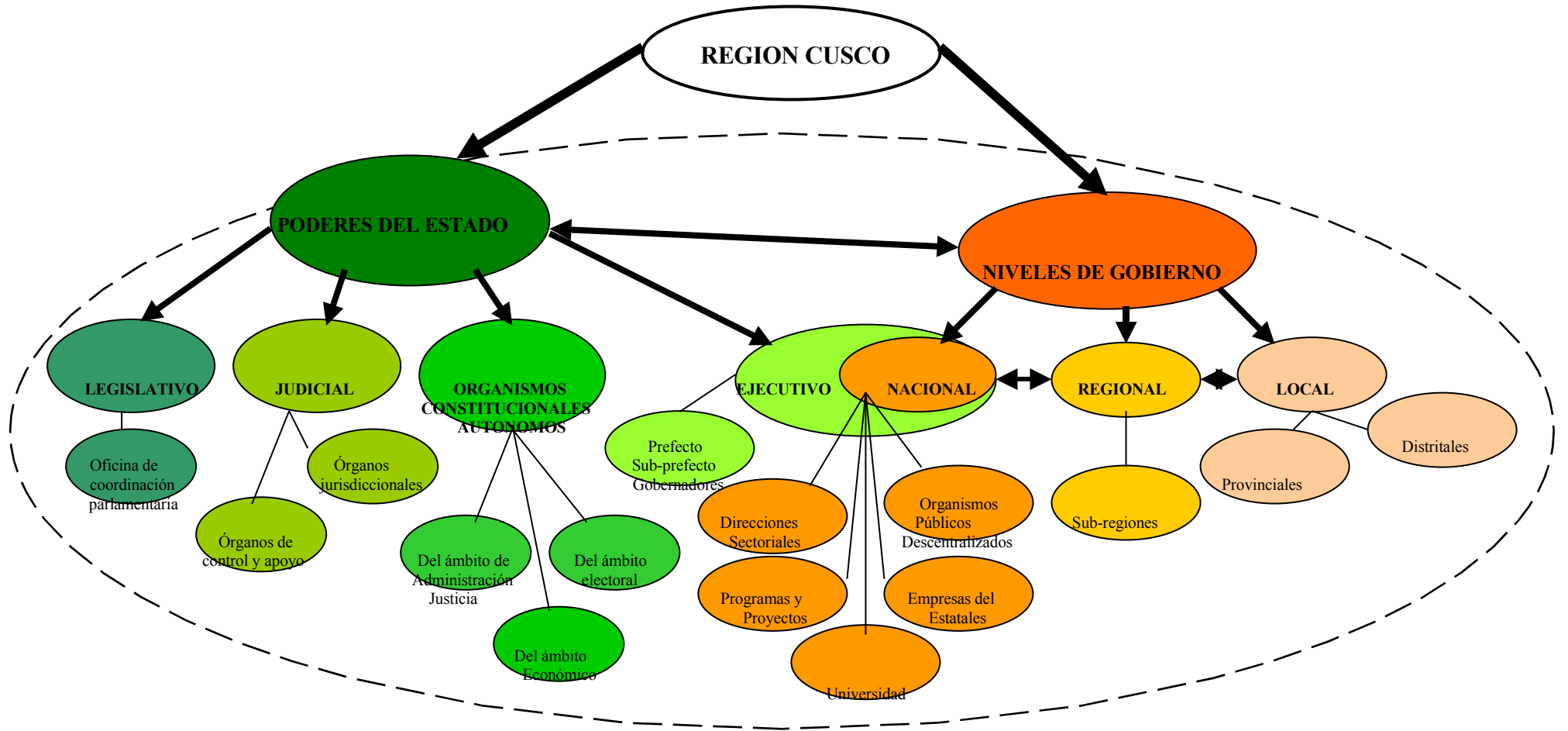
9.2 Autonomía administrativa: es la facultad de organizarse internamente, determinar y reglamentar los servicios públicos de su responsabilidad.

9.3 Autonomía económica: es la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios y aprobar sus presupuestos institucionales conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto. Su ejercicio supone reconocer el derecho a percibir los recursos que les asigne el Estado para el cumplimiento de sus funciones y competencias.

preeminencia, muchos de ellos tienen una función únicamente de enlace o funciones tan restringidas que su acción es muy limitada y poco conocida.

Se ha realizado un mapeo general de los organismos e instituciones presentes en nuestra Región, que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 11
Esquema de la Organización del Estado en la Región de Cusco*



*Fuente: Trabajo de campo Elaboración: Propia

3.2.1 PODERES DEL ESTADO

Los diferentes poderes del Estado se encuentran presentes a través de diferentes organismos e instituciones desconcentradas o descentralizadas, pero que en todo caso tienen el común denominador de ser dependientes del nivel central en términos administrativos, financieros y en algunos casos de ejecución de acciones.

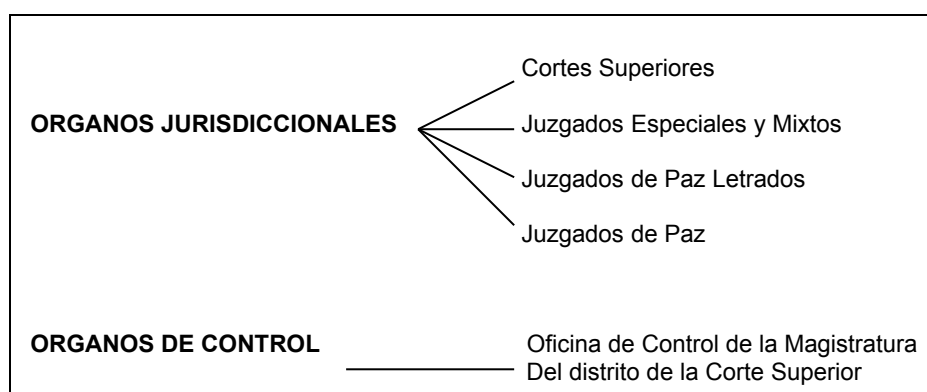
a) Poder Legislativo:

No existe presencia directa de este poder, está presente básicamente a partir de la Oficina de Coordinación Parlamentaria, que los Congresistas han instalado y que tiene como función únicamente servir de enlace y coordinación. No realizan acciones puesto que los Congresistas cusqueños trabajan de manera individual.

b) Poder judicial

Esta presente a través de los Órganos Jurisdiccionales que son los ejes fundamentales de su función y de algunos Órganos de Control y Apoyo, de acuerdo a la organización del Poder Judicial los Órganos de Gestión sólo están presentes en la Capital (ver siguientes cuadros).

Gráfico N° 12
Conformación del Poder Judicial en Cusco



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Propia

La conformación y atribuciones de los Órganos Jurisdiccionales del Poder Judicial, han sido establecidas para todo el ámbito de la República.

Cuadro N° 09
Órganos jurisdiccionales del Poder Judicial en Cusco

NIVELES	SEDE	CONFORMACION	ATRIBUCIONES
CORTES SUPERIORES	Cusco	02 salas con 03 Vocales Superiores	- Resuelven procesos en el Departamento de Cusco y la provincia de Cotabambas

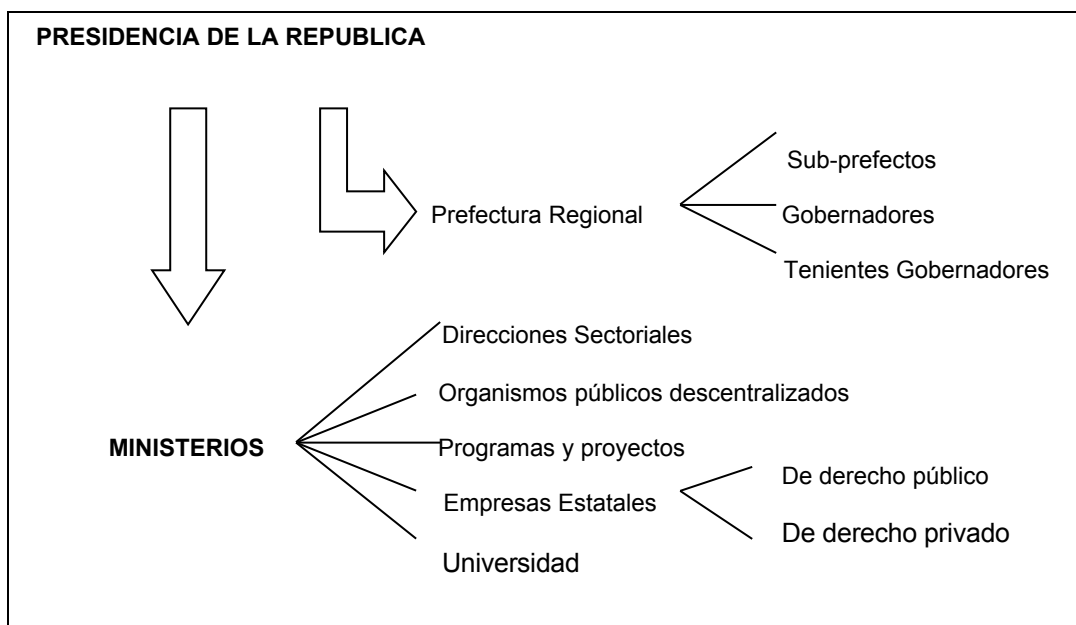
			- Asuntos civiles, penales, laborales, agrarios o mixtos
JUZGADOS ESPECIALES Y MIXTOS	En las 13 provincias de Cusco y en la Provincia de Cotabambas de Apurímac	Jueces especializados	- Especialidades: civil, penal, de trabajo, agrario y de familia.
JUZGADOS DE PAZ LETRADOS	En distritos	Juez de paz letrado	- Asuntos: civiles, penales, laborales dentro de su territorio
JUZGADOS DE PAZ	En centros poblados	Juez de paz elegido por votación popular	- Juzgado de conciliación.

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Propia

c) Poder ejecutivo y/o Nivel de Gobierno Nacional

A nivel del Poder Ejecutivo, existe una mayor presencia, a través de organismos desconcentrados (direcciones sectoriales) y organismos descentralizados. Además del sistema de prefecturas que básicamente tiene una función representativa. En el siguiente gráfico se esquematiza la organización del Poder ejecutivo en Cusco.

Gráfico N° 13
Conformación del Poder Ejecutivo en Cusco



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Propia

Dentro de la estructura del Poder Ejecutivo en Cusco, los organismos o instituciones que se hallan presentes son:

Cuadro N° 10
Organismos e Instituciones del Poder Ejecutivo y/o Gobierno Nacional en Cusco

INSTITUCION NACIONAL	INSTITUCION REGIONAL	
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	Sistema de prefecturas	01 Prefectura Regional
		13 Sub-prefecturas Regionales
		94 Gobernaturas
		Teniente-Gobernatura
MINISTERIOS	09 Direcciones sectoriales	Agricultura
		Comercio exterior y turismo
		Educación
		Energía y Minas
		Salud
		Trabajo y promoción del empleo
		Transportes y comunicaciones
		Vivienda construcción y saneamiento
		X Dirección Territorial PNP (Ministerio del Interior)
	03 Oficinas desconcentradas	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
		Ministerio de la Producción
		V Brigada de Montaña (Ministerio de Defensa)
	01 Oficina descentralizada	Ministerio RREE
Organismos Públicos descentralizados	Banco de Materiales (BANMAT)	
	Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAN)	
	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Civil (CORPAC)	
	El Peruano	
	Instituto Nacional de Cultura (INC)	
	Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)	
	Instituto Nacional de Estadística (INEI)	
	Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)	
	Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y Salud (INFES)	
	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Industrial (INDECOPI)	
	Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF)	
	Instituto Nacional de Concesiones y Catastro	
	Instituto Nacional de investigación Agrícola (INIA)	
	Instituto Peruano del Deporte (IPD)	
	Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS)	
	Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI)	
	(PRONPERU)	
	Servicio Nacional de Normalización, capacitación, e Investigación para la Industria de la Construcción SENCICO)	
	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)	
	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	
	Servicio Postal (SERPOST)	
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)		
Superintendencia Nacional de los Registro Públicos (SUNARP)		

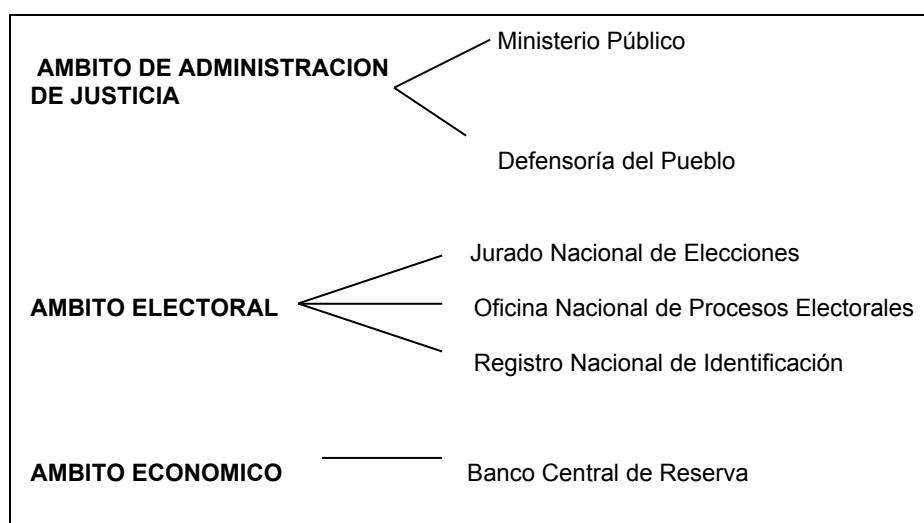
Organismos Reguladores	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG)
	Organismo Supervisor de la Inversión en Telecomunicaciones (OSIPTEL)
	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
Programas y proyectos	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)
	Programa de Emergencia Social Productivo Urbano: A Trabajar Urbano
	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (PRONAMACH)
	Programa Nacional Wawa Wasi
	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)
	Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte- PROVIAS Rural
	Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte-PROVIAS Nacional
Empresas de derecho privado del ámbito de FONAFE	Programa Especial de Titulación de Tierras (PETT)
	Empresa Nacional de la Coca (ENACO)
	Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu (EGEMSA)
Empresas estatales de derecho público	Electro Sur Este S.A.A.
	Banco de la Nación
Universidad	Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco- UNSAAC

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Propia

d) Organismos Constitucionales Autónomos

No todos los Organismos Constitucionales Autónomos tienen presencia institucional en la Región de Cusco, los que se encuentran presentes son los siguientes:

Gráfico N° 14
Organismos Constitucionales Autónomos en la Región de Cusco



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Propia

3.2.2 NIVELES DE GOBIERNO

Los tres niveles de gobierno previstos en la Constitución, se hallan presentes en la Región de Cusco. El Gobierno Nacional con presencia indirecta a través de otras instituciones y organismos dependientes del Poder Ejecutivo. El Gobierno Regional y los Gobiernos Locales con presencia directa, a través de su propia institucionalidad.(ver gráfico Esquema de la Organización del Estado en la Región de Cusco).

- Gobierno Nacional: las instituciones y organismos de este nivel de gobierno se detallaron en el Poder Ejecutivo.
- Gobierno Regional: está conformado por el Gobierno Regional en sí.
- Gobierno Local: conformado por 13 Municipalidades Provinciales, 94 Municipalidades Distritales y Municipios de Consejo Menor

3.3 RELACIONES DE LOS ORGANISMOS E INSTITUCIONES DE LA REGION

En general las relaciones inter-institucionales que existen en la Región son muy débiles, la mayoría de las instituciones y organizaciones actúa de manera individual, de ahí la duplicidad de funciones.

Un grupo de organismos e instituciones, dependen de los niveles centrales ubicados en la capital, sus acciones obedecen a una planificación central, con muy poca o nula capacidad de tomar decisiones. En algunas de ellas consideran a participación consultiva, pues la última instancia es la Sede Central

Las instituciones y organismos de carácter regional y local, tampoco tienen demasiada vocación concertadora, actúan de manera individual, superponiendo acciones la mayor parte de las veces y con cierto cálculo electoral. La participación empieza a ser considerada pero todavía con grandes dificultades y limitaciones.

Esta forma de actuación genera que frente a una contingencia la capacidad de reacción sea lenta.

A continuación se esquematiza de manera general las relaciones interinstitucionales que existen en la región, para los grupos de organismos de mayor incidencia en nuestro medio:

- Direcciones Regionales Sectoriales
- Organismos Descentralizados
- Gobierno Regional

a) Direcciones Regionales Sectoriales

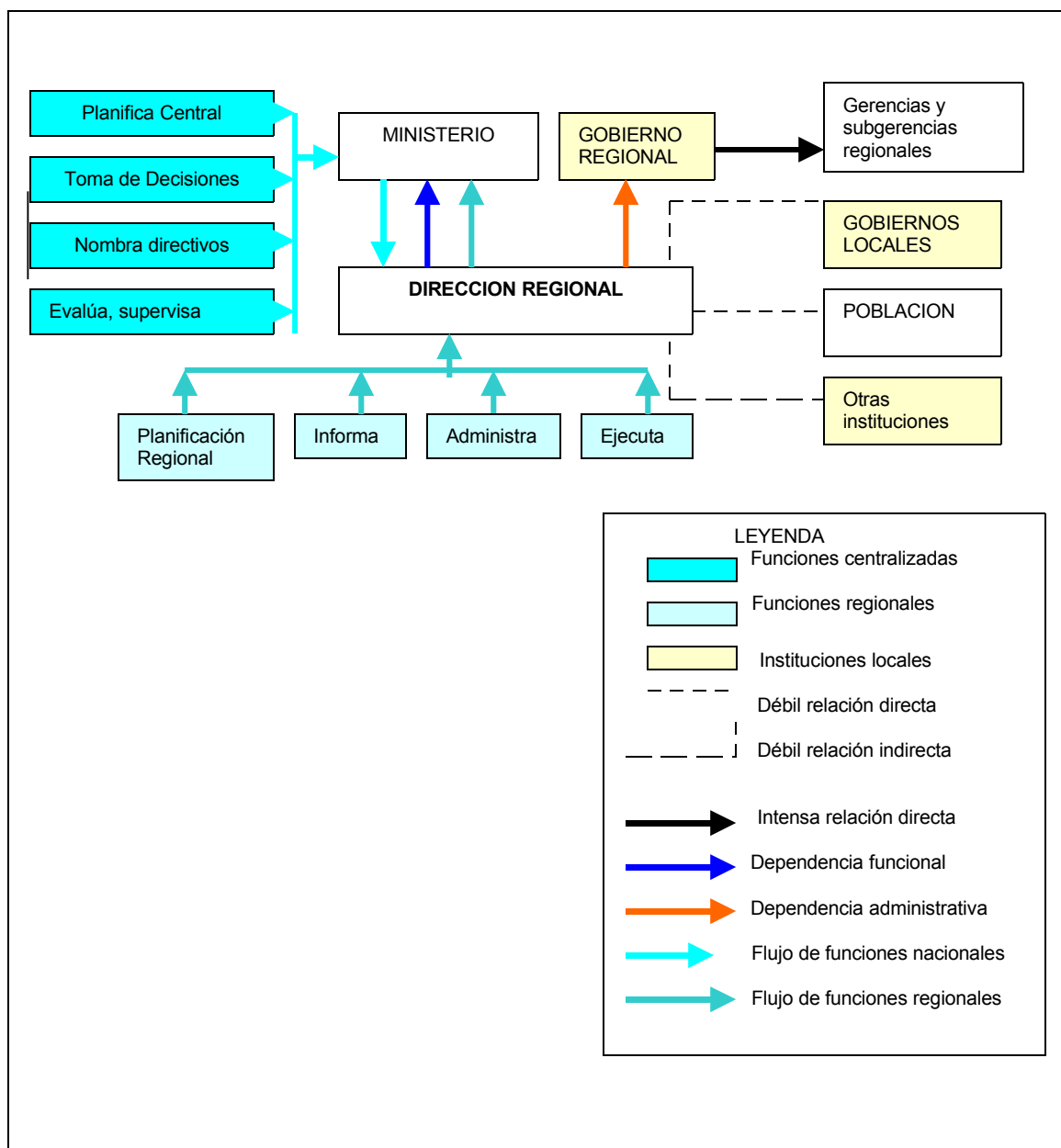
Las direcciones Regionales tienen doble dependencia:

- Normativo funcional del respectivo ministerio
- Administrativo del Gobierno Regional

En general sus niveles de coordinación, son débiles e indirectos, su actuación es mayormente individual:

- Débil e indirecta coordinación con gobiernos locales y otras instituciones, únicamente para acciones puntuales materia de convenios especiales.
- Todavía, no han incorporado criterios participativos en su gestión, de manera que su relación con la población si bien es directa se puede calificar como débil.
- La relación con el Gobierno Regional, sólo es en términos presupuestales, no coordinan políticas ni acciones.
- Existe un nivel de funciones centralizadas, del que dependen las Direcciones Sectoriales.(ver siguiente gráfico)

Gráfico N° 15
Esquema de las funciones y niveles de coordinación de las
Direcciones Regionales Sectoriales

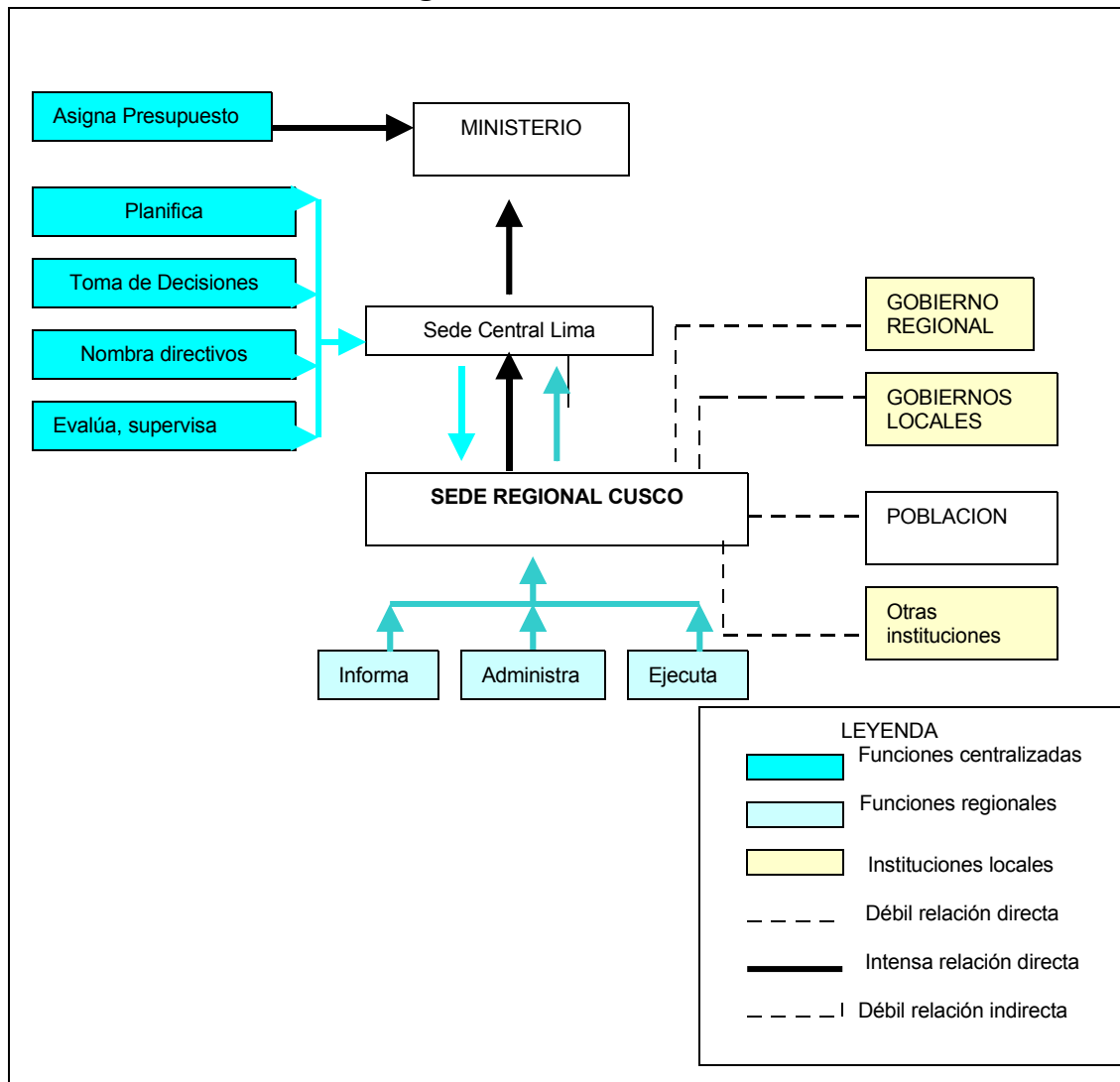


Fuente: Trabajo de campo

b) Organismos Descentralizados

En el gráfico se ha resumido las funciones y relaciones interinstitucionales de los denominados organismos descentralizados.

Gráfico N° 16
Esquema de las funciones y niveles de coordinación de los Organismos Descentralizados



Fuente: Trabajo de campo

Todos los organismos descentralizados que tienen sede en Cusco, tienen las siguientes características:

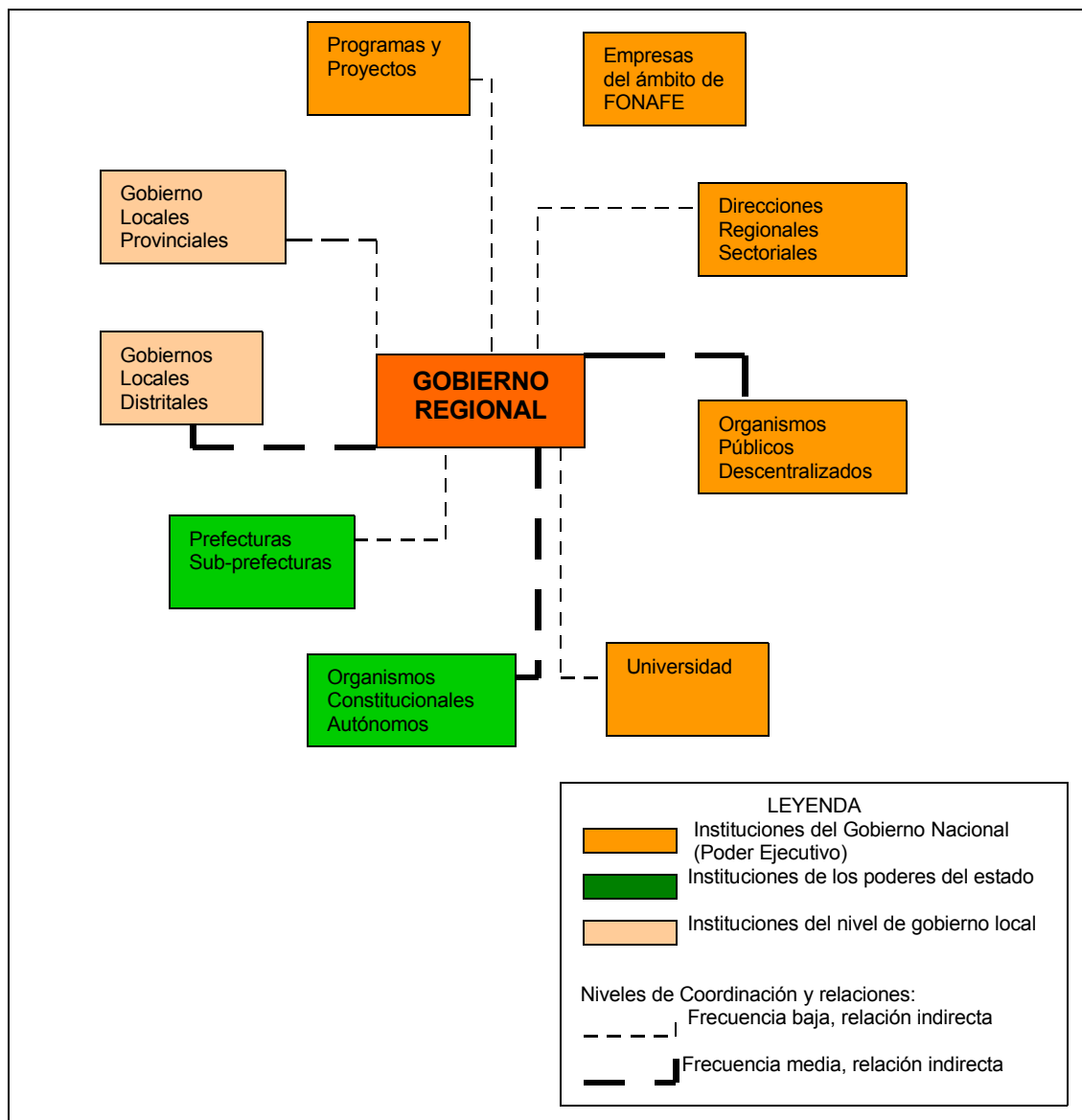
- Carecen de autonomía, dependen de una sede central generalmente ubicada en Lima
- Las funciones que desempeñan son asignadas por el nivel central
- Básicamente son entes ejecutores y cumplen funciones administrativas y de informe de actividades.
- Los niveles de toma de decisiones se encuentran en la sede central
- Actúan de manera individual, las relaciones con las demás instituciones y organizaciones con indirectas y de baja intensidad.

- Por su carácter muchas de ellas tienen relación directa con la población aunque de baja intensidad.

c) Gobierno Regional

Siendo su función ser promotor de desarrollo, por tanto debería ser el ente que promueva la concertación y las coordinaciones para la ejecución de acciones conjuntas. En el siguiente esquema se ha graficado las relaciones interinstitucionales que mantiene, de acuerdo a la percepción de los otros organismos, para la ejecución de acciones.

Grafico N° 17
Relaciones de coordinación del Gobierno Regional



Fuente. Trabajo de campo

3.4 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE ALGUNAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE CUSCO

3.4.1 Organismos del Nivel de Gobierno Regional: Gobierno Regional Cusco

A) La organización

La organización del Gobierno Regional, es acorde a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, donde se propone una estructura básica conformada por:

- El Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional, integrado por el Presidente Regional, el Vice-Presidente y los Consejeros de las provincias (13 en caso de Cusco).
- La Presidencia Regional, como órgano ejecutivo del Gobierno Regional, elegido por sufragio, juntamente con el Vice-Presidente.
- Consejo de Coordinación Regional como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades provinciales y la sociedad civil (Ley N° 27092) integrado por los Alcaldes Provinciales y los representantes de la sociedad civil.

Complementando esta estructura básica, se ha establecido que el órgano Ejecutivo del Gobierno Regional se organiza en 05 Gerencias Regionales:

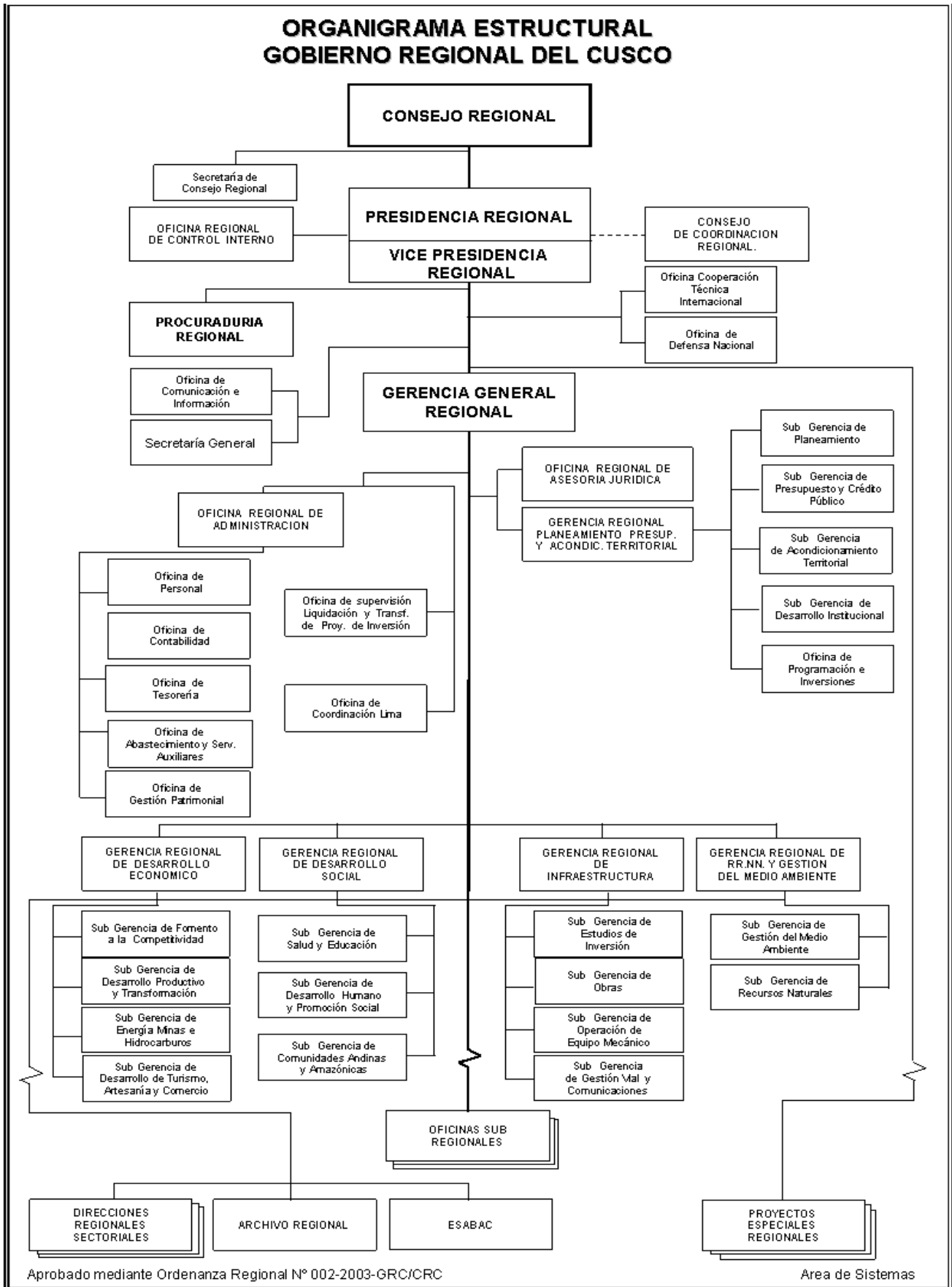
- Desarrollo Económico; Desarrollo Social
- Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento-Teritorial;
- Infraestructura;
- Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente

A continuación se analizan algunos aspectos de la estructura organizacional del GR:

- Tiene muchos niveles jerárquicos que podrían dificultar la coordinación y ejecución de funciones.
- Las Gerencias Regionales son órganos ejecutivos encargados de las funciones sectoriales, deberían ser instancias formuladoras de planes, políticas y estrategias regionales, y las direcciones sectoriales regionales ser el brazo técnico para la ejecución de acciones.
- La relación que existe entre la Gerencia General y las direcciones sectoriales regionales es a través de las Gerencias Regionales y entre estas y las Direcciones Sectoriales la relación es indirecta.
- La única vinculación entre el Gobierno Regional y las direcciones regionales sectoriales es presupuestal, sus presupuestos están dentro del pliego presupuestal de la Región. Es decir de acuerdo al organigrama y en la práctica no está prevista ni existe coordinación.

- Las Sub-Gerencias Sectoriales que son el siguiente nivel de las Gerencias Regionales han desagregado nuevamente las gerencias regionales, en diferentes materias dando origen a 18 Subgerencias.
- Se ha considerado a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento-Territorial, como un órgano de asesoramiento y no un órgano ejecutivo.

Gráfico N° 18



- Lo anterior sugiere que se le ha dotado de un rol básicamente dirigido a la administración interna (ver ítem 2.2) porque tradicionalmente era el área donde se elaboraba el presupuesto y se programaban las inversiones olvidando, que en el contexto de la regionalización, el rol que se atribuye a ésta gerencia es la planificación del desarrollo regional.
- Los Proyectos Especiales, dependen directamente de la Presidencia, deberían además tener relación directa con sus respectivas Gerencias Regionales, para generar articulación de acciones e información fluida.
- El nivel de toma decisiones del GR, esta en el nivel central, se ha generado un fuerte centralismo a nivel Regional, reforzado por el mayor peso presupuestal que corresponde a la oficina central de Cusco.
- Las actividades asignadas a las Sub-Regiones responden a entes coordinadores y ejecutores de las acciones planificadas en el nivel central.
- Aún no se ha trabajado una propuesta de estructura orgánica en función a la generación de una macro región.
- El CND, de acuerdo a la Ley de GR, debía apoyar a los gobiernos regionales para que al aprobar su organización interna tengan en cuenta la situación de las sub-regiones preexistentes y la posible integración de regiones, esta disposición no se ha cumplido.

De acuerdo a Ley, la estructura orgánica detallada, fue elaborada y aprobada por el GR, y es parte del MOF.

B) Funciones

Las funciones de los Gobiernos Regionales, están clasificas en funciones generales y funciones específicas. Las funciones generales se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 19
Funciones Generales de los Gobiernos Regionales

FUNCION REGULADORA	NORMATIVA	➔	- Elaborando y aprobando normas de alcance regional - Regulando servicios de su competencia
FUNCION DE PLANEAMIENTO		➔	-Diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas
FUNCION ADMINSTRATIVA Y EJECUTORA		➔	- Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes activos y capacidades humanas
FUNCION DE PROMOCION DE INVERSIONES		➔	- Incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero - Creando los instrumentos necesarios

**FUNCION DE SUPERVISION,
EVALUACION Y CONTROL**



- Fiscalizando la gestión administrativa regional
- Fiscalizando planes, normas y calidad de servicios
- Fomentando la participación de la sociedad civil

Fuente: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Ley 27867 art.45°

Elaboración: Propia

Las funciones específicas¹⁰ están referidas a diferentes materias sobre las cuales el Gobierno Regional deberá actuar básicamente en acciones de planificación, coordinación, fiscalización, supervisión, dichas materias son:

- Educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación
- Trabajo, promoción del empleo y la pequeña microempresa
- Saludos
- Población
- Materia agraria
- Materia ambiental y de ordenamiento territorial
- Industria
- Transporte
- Telecomunicaciones
- Vivienda y saneamiento
- Energía, minas e hidrocarburos
- Desarrollo social e igualdad de oportunidades
- Defensa Civil
- Administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado
- Turismo
- En materia de artesanía

En el GR Cusco, cada materia está a cargo de una sub-gerencia regional, que cumple rol similar a la respectiva Dirección Sectorial, generando superposición y duplicidad, consecuentemente no se hace un gasto racional del presupuesto. Un ejemplo es la Sub-Gerencia de Turismo y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, que tienen prácticamente las mismas funciones y de manera paralela vienen desarrollando programas de capacitación, promoción y fortalecimiento turístico.

Al respecto es fundamental hacer precisiones respecto a roles y funciones de estas instancias para mejorar no sólo los niveles de eficiencia en el gasto público sino también para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales y realizar acciones de mayor impacto en el desarrollo regional.

c) Programas y proyectos, estudios e investigaciones

El abanico de programas, proyectos y estudios del Gobierno Regional es bastante amplio, abarca prácticamente todos los sectores y se ejecutan a partir de cuando menos 16 de las Sub-Gerencias existentes. Existen proyectos de infraestructura educativa, de salud, vial, energética, agrícola; proyectos de saneamiento ambiental (agua y desagüe); de promoción turística, de artesanía, de micro-empresas; proyectos productivos en el Valle Sagrado, en

¹⁰ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, arts. del 46 al 67.

provincias Altas; de capacitación en educación, salud, turismo, producción, por citar algunos entre muchos otros.

En general con esta visión de gestión se ha generado:

- Dispersión de la inversión tanto geográfica como temática.
- Ejecución de proyectos de pequeña envergadura y significación localista.
- Persistencia de la mentalidad “obrista”, que en lo sucesivo el SNIP deberá ser el filtro de la calidad.
- Posiblemente mayores gastos por ejecución por administración directa, ya que existe la tendencia de no se sincerar los costos reales de ejecución, al no costear por ejemplo administración y mantenimiento de maquinarias.
- No se ha realizado el monitoreo y evaluación del impacto de todos estos proyectos

Además de todos estos programas y proyectos se vienen desarrollando 04 Programas Especiales Regionales (PER), creados mediante Ordenanzas Regionales porque han sido considerados estratégicos para contribuir al desarrollo de la región. Dependen directamente de la Presidencia, gozan de autonomía técnica, económica y administrativa, se financian con recursos del tesoro público y/o de la Cooperación Internacional

- PER Camisea
- PER Aeropuerto Internacional de Chincheros
- PER Carretera Interoceánica
- PER Fábrica de Cemento

Cada uno de estos proyectos tiene una importancia específica, para nuestro desarrollo, algunos pueden considerarse como “proyectos históricos”, que están en nuestra agenda de desarrollo por más de 40 años y su concreción sigue siendo una promesa.

Dentro del contexto actual, una posibilidad que da la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, a través del art. 91, es conformación de “Juntas de Coordinación Interregionales”, como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas, las cuales se materializarían a través de convenios de cooperación, procurando la consolidación de corredores económicos y ejes de integración y desarrollo con la finalidad de consolidar “los futuros espacios macro regionales”.

Seguramente existen muchas posibilidades de generar Juntas de Coordinación, pero de los cuatro Proyectos Regionales Especiales, que se vienen desarrollando, El PER Camisea y el PER Carretera Interoceánica, podían haber generado Juntas de Coordinación Interregional, porque podían haber constituido ejes y corredores económicos. Un trabajo sostenido en estos ejes, puede generar en la población conciencia sobre la “necesidad” y el “beneficio” de crear macro regiones. Los presupuestos para estos proyectos están aprobados, pero aún se podría hacer un reajuste en este sentido. A continuación se hace referencia a ellos, por lo que pudieron haber significado en el contexto actual y por lo que pueden significar en un mediano plazo para la generación de las macro regiones.

a) El PER Camisea

Es un Mega Proyecto con planes, programas y metas especiales que se integran y relacionan con los planes concertados al 2012 y con el presupuesto participativo del 2005. Difiere en cuanto alcances, ámbito y objetivos del Proyecto Nacional de

Camisea. Sus objetivos son: i) Gestionar, promocionar y coordinar la construcción del Gasoducto Regional Cusco y ii) Promocionar la cultura e industria del Gas Natural en la Región Cusco. Algunas acciones que ha ejecutado son:

- i. Gestión ante la Transportadora de Gas del Perú TGP para dejar una válvula de derivación para el Gasoducto Regional Cusco en el KP 128 del Gasoducto Camisea - Lima en Kepashiato.
- ii. Conclusión de los estudios previos a la licitación Internacional del Gasoducto Regional Cusco, elaborados por las consultoras: canadienses Colt Engineering Corporation - Stantec Consulting y las argentinas R. GARCIA – INTEC / ARCAN
- iii. Identificación de proyectos que demandan Gas Natural en el área de influencia del Gasoducto Regional Cusco. Concurso Técnico Profesional de proyectos que demanden Gas Natural en la Región Cusco.
- iv. Talleres de capacitación y promoción del gas natural en los diferentes sectores de la Región Cusco.

Actualmente esta en etapa de culminación de estudios y en etapa previa a la licitación internacional del Gasoducto Regional al Cusco, trabajo que viene desarrollando con PROINVERSION. Para el 2005 se propuso como meta lograr que se otorgue en concesión a inversionistas privados la construcción, operación y mantenimiento del Gasoducto Regional Cusco (diferido)¹¹, la traba fue la falta de decisión política en el nivel nacional de gobierno.

b) El PER Carretera Interoceánica Ruta 026

Tiene como finalidad generar el desarrollo regional y promover la integración intra-regional e inter-regional; generando las condiciones necesarias para el desarrollo de cadenas productivas que incrementen el comercio bilateral y extra regional, así como promover la creación de proyectos de inversión regionales y fronterizos, dentro de la Ruta Interoceánica correspondiente a la Región Cusco. Como objetivo se ha planteado Generar condiciones para el desarrollo del Corredor Económico Interoceánico Ruta 026 integrando social y económicamente a las poblaciones del área de influencia del proyecto.

El Proyecto Especial Regional trabaja en base a dos niveles o componentes:

- i. El primer componente es “Información”, sobre importaciones y exportaciones del Perú con los estados limítrofes de Brasil y Bolivia.
- ii. El segundo componente es el de “Oportunidades de desarrollo”, que se divide en dos sub-componentes socialización (talleres informativos y participativos dirigidos

¹¹ El Cronograma del PER Camisea era el siguiente:

- Conclusión y presentación de estudios- abril 2005
- Inicio de licitación – mayo 2005
- Otorgamiento de buena pro a compañía ganadora – setiembre 2005
- Firma de contratos- octubre del 2005
- Abastecimiento de gas natural en la Región Cusco - 2007

a la población beneficiaria y coordinación con autoridades) e identificación de potencialidades (identificar potencialidades y ventajas comparativas de desarrollo de las poblaciones del ámbito de influencia).

El horizonte temporal del Proyecto Especial Regional Carretera Interoceánica Ruta 026 es de 03 años, hasta el 2007. El ámbito de intervención comprende el tramo de la Ruta 026 que pertenece a la Región Cusco, conformado por el Corredor Vial Puente Kunyac Cusco- Urcos- Puente Inambari, que une las provincias de Anta, Cusco y Quispicanchi¹²,

C) Transferencia

En la Ley de Bases de la Descentralización se clasificaron como etapas del proceso: la instalación y organización de los Gobiernos Regionales; consolidación del proceso de regionalización; transferencia y recepción de competencias; y transferencia y recepción de competencias en sectoriales en educación y salud.

1.- Instalación y organización de los Gobiernos Regionales:

Se materializó la transferencia y recepción de los activos y pasivos de del CTAR Cusco. También debían transferirse los Proyectos Sociales¹³: FONCODES, PRONAA, PROVIAS Y PRONAMACHS (que después fue excluido), proceso que se ha dilatado por disposición ley¹⁴ hasta que se tengan aprobados e implementados el ROF, el MOF, el CAP; instalado y en ejecución el Sistema Integrado de Administración Financiera; constituido el Consejo de Coordinación Regional; aprobado el Plan de Desarrollo Concertado; aprobado el Presupuesto Regional Participativo. Largo camino que se encuentra en pleno desarrollo y consecuentemente todavía no se ha concretado la transferencia de los proyectos.

2.- Para la segunda etapa que era la conformación de Macroregiones, el GR Cusco, cumplió con la Elaboración del Expediente Técnico y la presentación al CND para su aprobación, posteriormente se efectuó el referéndum en el que se impuso el “no”. El camino que queda por recorrer, posiblemente pase por la generación de Juntas de Coordinación Interregional y la solicitud ante los poderes correspondientes para plantear un nuevo cronograma.

3.- Respecto a la tercera fase de la transferencia prevista para en el período 2004-2006, respecto a las funciones sectoriales (con excepción de salud y educación), también está en marcha bajo el mismo sistema de acreditación.

En síntesis, solo se ha concretado la transferencia de la primera etapa es decir de los activos y pasivos del CTAR, parece que existe un excesivo celo y cuidado del ejecutivo y el CND en materia de transferencia, que está ocasionando que los plazos se alarguen.

D) Recursos Humanos

¹² Los Distritos comprendidos son 20: donde se encuentran 20 distritos: Mollepata, Limatambo, Acahuasi, Zurite, Anta, Pucyura, Cachimayo, Cusco, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Oropesa, Andahuaylillas, Lucre, Huaró, Urcos, Ccatcca, Ocongate, Marcapata, Camanti.

¹³ D.S. N° 036-PCM.

¹⁴ D.S. N° 088-2003- PCM del 29 de noviembre del 2003.

El personal de Carrera Pública del CTAR Cusco, fue transferido al Gobierno Regional, respetándose el régimen laboral al cual pertenecían. Actualmente el personal de la Región pertenece a diferentes regímenes: los nombrados (algunos pertenecen a la Ley N° 25530), contratados y locación de servicios.

Los nombrados son aproximadamente el 50% del total de los que vienen laborando actualmente. El otro 50% son contratados a plazo indeterminado o por Locación de Servicios (no se tiene el detalle porcentual de esta última clasificación). Por otra parte, existen muchos contratos de locación de servicios para realizar estudios, proyectos y otros servicios de carácter totalmente temporal, sobre cuyo número no hay un consolidado, puesto que los contratos a veces tienen una vigencia de un mes y sus pagos generalmente se cargan a inversiones y se solicitan a partir de las diferentes Subgerencias.

Respecto al número total de empleados del Gobierno Regional, actualmente vienen laborando aproximadamente 486 (cuadro N° 02), con una variación anual del 5% más o menos en función a los recursos disponibles, sin considerar al personal que labora en los PER. En el CAP, aprobado en febrero del 2003, se ha aprobado similar número de personal, más 40 empleados para las Aldeas Infantiles Juan Pablo II (Cusco) y Señor de Quillabamba (La Convención). Si bien existe coincidencia entre el número previsto en el cuadro de asignación de personal del CAP y el número que viene laborando, sin embargo se ha constatado que algunas gerencias no han sido implementadas con el personal, previsto, es el caso de la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial, en la cual viene laborando únicamente el Subgerente.

Cuadro N° 11
Recursos Humanos del Gobierno Regional

CATEGORIAS	NUMERO TOTAL	UBICACION	
		Sede Central	Sub-Regiones
1.- Otros regímenes	15	15	
- Consejeros Regionales	13	13	
- Ejecutivo (Presidente y Vicepresidente)	02	02	
2.- Profesionales	235	195	40
Asesores	16	16	
Función técnica	219	179	40
3.- No profesionales	236	200	36
- Asistentes administrativos	62	53	9
- Secretarías	64	55	9
-Técnicos Administrativos	86	77	9
-Chóferes	24	15	9

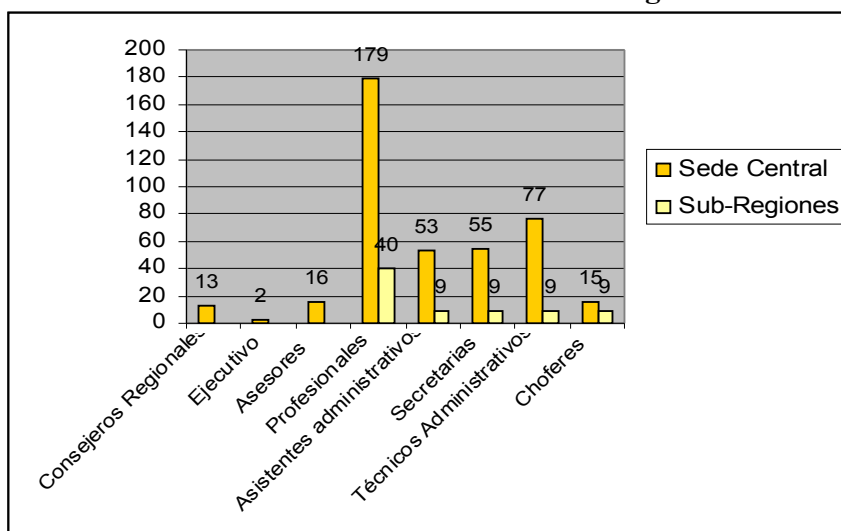
TOTAL	486	410	76
--------------	------------	------------	-----------

Fuente: Oficina Personal y ROF

Elaboración: Propia

Del número total de personal (cuadro N° 02) el 84.35 % labora en la Sede Central y sólo el 18.53% en el resto del ámbito de intervención de la Región, esto es cubriendo aprox. una extensión de 71,891 km2. En cada Sub-Región trabajan 9 personas (04 profesionales y 05 administrativos), número reducido, que genera a su vez otro mini-centralismo, de la provincia respecto a sus distritos. Esto demuestra claramente que aún persiste una mentalidad centralista que se replica en los diferentes niveles de gobierno.

Gráfico N° 20
Distribución de los Recursos Humanos Según Sedes

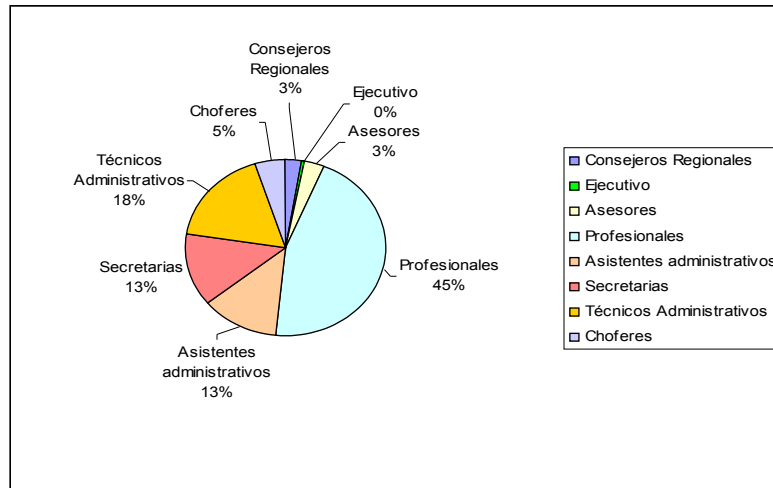


Fuente: Oficina Personal y ROF

Elaboración: Propia

Respecto a las calificaciones y capacitación, no tenemos mayor información salvo el de nivel de profesionalización que en términos generales es bastante alto, aproximadamente el 50% del total del recurso humano es profesional (incluyendo Consejeros Regionales y el estamento ejecutivo). El mayor porcentaje corresponde a los profesionales, seguido por los técnicos administrativos, secretarías y asistentes administrativos (gráfico N° 09).

Gráfico N° 21
Distribución Porcentual del Personal por Categoría



Fuente: Oficina Personal y ROF
Elaboración: Propia

Este análisis es bastante sesgado y general, puesto que entre los profesionales se han considerado por igual aquellos que recién empiezan y aquellos que son altamente calificados (con doctorados, maestrías y especializaciones); igualmente en el segmento de no-profesionales están compartiendo lugar personas con títulos técnicos y otros que únicamente tienen secundaria completa, sería interesante profundizar esta información para tener un diagnóstico más preciso del recurso humano.

La capacitación del personal no es una política permanente del GR, existe capacitación de manera puntual y personal que se realiza a solicitud de los interesados y de acuerdo a la disponibilidad de recursos, pero en todo caso no está estructurada bajo un Plan de Capacitación que establezca objetivos, estrategias, metas, temas y otros aspectos. De acuerdo a mandato de la Ley Orgánica de Gobiernos, art. 86° el Consejo Regional de Descentralización, ha formulado un Plan de Capacitación en Gestión Pública, el mismo que se ha implementado de manera parcial a través de cursos y talleres a los que han asistido algunos profesionales y funcionarios.

Respecto a la información, en general está disponible, el único problema es que no está debidamente tratada y concentrada, se encuentra dispersa y en diferentes instancias. Por otra parte el portal informático no tiene toda la información, ni está actualizada, ni en todos los link planteados, existen muchas páginas en construcción.

E) Ámbito de intervención

El ámbito de la Región, es el departamento de Cusco, la Sede es la ciudad de Cusco donde se concentran más del 90% de los recursos humanos y materiales. Se han establecido sub-regiones en cada una de las 13 provincias, con personal mínimo (05 profesionales y 04), que cumplen un rol básicamente coordinador.

Este enfoque: el departamento una región y cada provincia una sub-región, viene reforzando la visión departamentalista y de provincia, que más adelante va a dificultar generar macro-regiones y sub-regiones en base a criterios diferentes a los de la demarcación política.

F) Problemas

a) A partir de su percepción¹⁵

- No existe una adecuada racionalización de personal, algunas subgerencias cuentan con el número de personas previstas en el CAP, pero algunas son de especialidades totalmente diferentes al tema de la subgerencia o no tienen ninguna especialidad. Otras subgerencias, aún no han sido dotadas con el personal requerido, consecuentemente el trabajo realizado ha sido muy limitado.
- El equipamiento, también es otro problema identificado recurrentemente, aunque en algunas subgerencias es más claro que para el desarrollo del trabajo asignado requerían determinado equipamiento (software y hardware específicos) que demoraron años en ser adquiridos, al parecer por problemas presupuestales y de prioridades.
- Existen problemas presupuestales que impiden la ejecución de muchas de las acciones programadas; la contratación de personal necesario para cubrir las plazas previstas en el CAP; que el parque automotor, las maquinarias y equipos no reciban el mantenimiento más óptimo entre otros.
- Existe demasiado celo en las Direcciones Regionales, celo que impide realizar las coordinaciones necesarias para ejecutar acciones conjuntas, incluso en algunos casos se ha llegado a la rivalidad, que ha generado no sólo falta de cooperación sino incluso obstaculización en las labores y considerar que la información es de uso exclusivo de ellos.
- En términos reales y concretos no se llega a percibir la labor de los Consejeros Regionales, constituyen un estamento casi aparte de todo el aparato de la GR.
- A propósito de la macroregión, tenían en agenda la elaboración de una propuesta de una nueva estructura pero que no se llegó a concretar, quedando pendiente aún su elaboración.
- Existe la inquietud respecto a la necesidad que los PER, tengan una relación más fluida con sus respectivas gerencias, básicamente para informar de sus avances, esto en perspectivas de su transferencia.

b) A partir de una percepción externa

- Es evidente la falta de coordinación, el paralelismo y duplicidad de acciones existente entre las subgerencias y las Direcciones Sectoriales; lo que lleva a pensar que no se está realizando un gasto público racional, que es posible optimizar los presupuestos de ambos niveles institucionales en aras del desarrollo de la Región.
- El tema central respecto a las subgerencias, parece ser el analizar objetivamente su pertinencia así como las funciones que vienen desarrollando.
- Preocupante también es el hecho que de manera concreta la Región no tenga una propuesta específica de estructura orgánica para la Macro Región (además de la señalada en el Expediente Técnico que es muy genérica).
- La Región ha generado un régimen centralista respecto a las demás provincias, no sólo por la concentración de personal, sino básicamente porque la toma de decisiones también se hace de manera centralizada, no se ha revisado el presupuesto (no estaba previsto en los alcances del estudio) pero sería interesante analizar su distribución.

3.4.2 Direcciones Regionales

¹⁵ Se ha elaborado el listado a partir de las entrevistas realizadas

Las Direcciones Regionales Sectoriales son instancias desconcentradas de los ministerios, que tienen como función ejecutar las políticas y prestación de servicios en la materia de su competencia.

De los 15 ministerios que existen, sólo dos no tienen presencia en el Departamento, los otros trece si están presentes cuando menos en la ciudad Capital, que se constituye en “centro” donde se concentran ciertos niveles de toma de decisiones y a partir de ella, van desconcentrado algunas acciones a su periferia que sufre los mismos problemas de presupuesto, personal, falta de capacidad de decisión, etc. que la ciudad respecto al centro mayor (cuadro N° 03).

Cuadro N° 12
Niveles de Desconcentración de los Ministerios en al Región de Cusco

MINISTERIO	ORGANISMO DESCONCENTRADO		
	Cusco Ciudad	Provincias	Distritos
1. Ministerio de Agricultura	Dirección Regional	Agencias Agrarias	Sedes Agrarias
2. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Dirección Regional		
3. Ministerio de Defensa	V Brigada de Montaña		
4. Ministerio de Economía y Finanzas			
5. Ministerio de Educación	-Dirección Regional -Unidad de Gestión Educativa Local	Unidad de Gestión Educativa Local	
6. Ministerio de Energía y Minas	Dirección Regional		
7. Ministerio del Interior	X Dirección Territorial Cusco	Comisaría	
8. Ministerio de Justicia			
9. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	Oficina desconcentrada del MINDES		
10. Ministerio de la Producción	Oficina desconcentrada		
11. Ministerio de RREE	Oficina descentralizada		
12. Ministerio de Salud	Dirección Regional Direcciones Ejecutivas	Direcciones Ejecutivas	
13. Ministerio de trabajo y Promoción de Empleo	Dirección Regional	Oficinas Zonales	
14. Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Dirección Regional		
15. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	Dirección Regional		

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Propia

Casi todos los ministerios tienen presencia en la ciudad de Cusco, sólo seis, están desconcentrados a nivel provincial y únicamente dos ministerios han llegado a nivel de

desconcentración distrital. Este nivel de desconcentración no está referido a la prestación de servicios (salud, educación y el ministerio del interior tienen presencia incluso en parcialidades y caseríos) sino a la desconcentración o descentralización administrativa, es decir con ciertas atribuciones funcionales administrativas.

El análisis que se hace a continuación está referido básicamente a las Direcciones Sectoriales, porque son las mayores prestadoras de servicios a la colectividad y, porque están comprendidas dentro del proceso de regionalización. Estamos dejando de lado las oficinas desconcentradas y descentralizadas (MINDES, Producción y RREE) (ver la ficha en el anexo A), porque sólo cumplen funciones de coordinación.

A) Organización

Las estructuras orgánicas siguen manteniendo su esencia, salvo algunas adecuaciones muy leves persiste la misma estructura organizativa tradicional, básicamente el único elemento que se ha destacado de manera más clara en todas las Direcciones Sectoriales, sin excepción, es la inclusión de la dependencia directa del Gobierno Regional, para todas ellas está claro que tienen doble dependencia: técnica funcional de los ministerios y administrativa del Gobierno Local.

Exceptuando los sectores más pequeños, la organización de las direcciones regionales sectoriales, presentan las siguientes características:

- Presentan frondosos organigramas (en las fichas se ha optado por considerar únicamente los niveles directos).
- Se han generado niveles jerárquicos para funciones y actividades específicas (existe la necesidad social de ser jefes, directores u ocupar un nivel jerárquico).
- Esta estructura organizativa complica los trámites y procedimientos.
- Existen relaciones verticales (fuerte percepción de “autoridad vs. supeditado”).
- Dificultad para el trabajo en equipo
- El personal cumple únicamente a funciones muy específicas (es frecuente la frase “no es mi función”).
- La supuesta especialidad en determinadas labores muy puntuales cercena espacios y capacidades para plantear propuestas innovadoras.
- La “tradicionalidad” entendida como continuismo repetitivo es la forma habitual del desempeño, es más fácil ser tradicional y repetitivo.
- Generalmente los MOF, los ROF, son los mismos año tras año, copias del anterior con pequeñas adecuaciones.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas respecto a ¿cómo podría plantearse su organización en el marco de la generación de una macroregión?, se ha puesto en evidencia que este tema aún no se ha trabajado y no se ha generado ninguna propuesta a partir de ninguna Dirección Regional, además existe la percepción que ese es un trabajo exclusivo del poder legislativo o del CND y no valoran como argumento esencial para una propuesta el ser los conocedores de la realidad con todas sus fortalezas y debilidades.

Otro aspecto importante fue que como idea global, casi todos los sectores plantearon que la propuesta de organización que creen más viable y fácil de implementar es únicamente fusionar las direcciones: que Cusco sea la sede y Abancay una sub-dirección, en provincias oficinas zonales y que el resto de la organización se mantenga tal y como está. Esta

situación evidencia, la necesidad de trabajar más profundamente el tema de la regionalización y pensar en nuevos sistemas de gestión administrativa en función a las macro regiones, es evidente que las actuales estructuras organizativas no podrían ser una alternativa viable en ninguna macro-región.

B) Funciones

Las funciones específicas de cada Dirección Sectorial se encuentran en las fichas de información Institucional del Anexo A, en este punto se ha visto más importante hacer un análisis global de las funciones del conjunto de las Direcciones.

Actualmente está establecida la doble dependencia de las Direcciones Regionales Sectoriales, pero la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en su texto original no desarrolló la concordancia de las funciones del Gobierno Regional y las funciones de las direcciones regionales sectoriales. Las direcciones regionales dependen funcionalmente de sus ministerios y administrativamente de la región, esto genera duplicidad de funciones y en algunos casos que las Direcciones Sectoriales prácticamente hayan devenido en entidades “autónomas” que no son fiscalizadas ni coordinan con nadie.

Una alternativa frente a esta situación sería que las direcciones regionales participen también en las decisiones tomadas por el Gobierno Regional, tanto a través de las Gerencias, como a través de las respectivas Subgerencias.

El traslado de competencias a las Direcciones Regionales que deberá permitir una presencia más cercana del Estado; agilizar las diferentes funciones así como las labores de fiscalización, la supervisión y de las labores de vigilancia ciudadana; y sobretodo debería evitar la duplicidad y paralelismo, aún no se ha concretado..

Además de la duplicidad y paralelismo de funciones con el Gobierno Regional, los sectores enfrentan múltiple duplicidad de funciones con diferentes organismos estatales:

- La Dirección de Energía y Minas adicionalmente tiene duplicidad de funciones con Electro Sur en materia de electrificaciones rurales.
- La Dirección de Transportes y Comunicaciones que presenta problemas de duplicidad con COPESCO y Pro-Vías.
- La Dirección de Vivienda y Saneamiento tiene problemas de duplicidad de funciones con INFES y FONCODES.

Y así la lista puede seguir detallándose, pero lo que queda claro es que en esta etapa del proceso de regionalización este es uno de los elementos que se debe superar para optimizar el uso de recursos.

Dentro de este tema de funciones es importante destacar dos aspectos:

- La percepción de muchos empleados públicos, respecto a dar mayor prevalencia a la administración en si misma, es decir el “interno de la administración pública”, como si fuese el objetivo básico de la institución, por encima de la prestación de servicios.
- Las direcciones regionales salvo uno que otro esfuerzo siguen cumpliendo sus roles tradicionales básicamente de administración, cuando el rol de los directores

regionales en el contexto de la regionalización debería ser de promotores sociales para hacer que su sector sea un prestador de servicios eficaz.

C) Transferencia

Actualmente todas las Direcciones Sectoriales se encuentran en pleno proceso de transferencia, acreditándose de acuerdo a los indicadores preparados por el CND, aunque aún no se ha concluido la primera etapa del Plan de Transferencia 2004-2006, lo cual constituye una preocupación, puesto que desde el 2006 se debe iniciar la segunda fase de la transferencia conforme el Plan de Transferencia 2006-2009.

Dentro de los indicadores propuestos por el CND para la verificación, entre otros, figuraban una serie de instrumentos normativos y funcionales que los sectores, según manifiestan ellos, han tenido que actualizar, adecuar o elaborar. Existe la percepción que aunque el proceso es bastante lento está contribuyendo a mejorar la gestión.

En el período 1992-2000, se otorgaron mayores competencias al nivel central del gobierno, recortaron funciones a las direcciones regionales y ocasionaron una serie de conflictos por superposición de competencias con los gobiernos regional y local. El recorte de las funciones a las direcciones, como parte de la política del Estado de crear las condiciones favorables para promover la inversión privada, en algunos casos fue tan drástico que quedaron restringidas a órganos tramitadores, con mínimo personal y mínimo equipamiento. Esta situación en muchos casos no se ha revertido pues no se han transferido competencias, ni se han asignado mayores recursos.

Como aún no se ha materializado la transferencia de funciones ni de recursos, en algunos sectores todavía no hay claridad respecto a la magnitud de las funciones que serán transferidas. En agricultura (ver la ficha institucional) señalan que hasta el momento les han transferido exactamente las funciones que realizaban. En el caso de la Dirección de Energía y Minas, la transferencia de funciones no va acorde con la transferencia económica y con la transferencia administrativa, es así por ejemplo que ahora deben estar encargados de supervisar los Estudios de Evaluación de Impacto Ambiental, los PAMAS, supervisar el cumplimiento de estos instrumentos por parte de las minas; pero no tienen recursos ni están facultados para contratar más gente.

D) Recursos Humanos

Algunos problemas generales que atañen a la mayor parte de las direcciones regionales son:

- Abundante personal, exceptuando Energía y Minas y Vivienda
- Predominio de personal técnico sobre el personal profesional;
- Personal de carrera con muchos años de servicio que al jubilarse incrementará el gasto pasivo.
- Ascensos por tiempo de servicio y no por calificaciones.
- Alta concentración de empleados en la ciudad de Cusco.
- Persistencia del nombramiento directo de los directores regionales, mediante terna presentada por el Gobierno Regional al Ministerio, que nombra al Director Regionales y no por concurso público, conforme Ley (cuadro N° 04)

- En cuanto a los demás cargos del nivel directivo estos continúan siendo cargos de confianza, cubiertos por personal de carrera o específicamente contratados mediante locación de servicios.

Cuadro N° 13
Mecanismos de Nombramiento de los Niveles Directivos

DIRECCIONES SECTORIALES	DIRECTOR REGIONAL		FUNCIONARIOS	
	Concurso Público	Cargo de Confianza	Concurso de Meritos	Cargo de Confianza
1.- Agricultura	x			x
2.- Educación		x		x
3.- Energía y Minas	x			x
4.- Comercio Exterior y Turismo		x	x	
5.- Salud	x			x
6.- Trabajo y Promoción del Empleo		x	x	
7.- Transporte y Comunicaciones		x		x
8.- Vivienda, Construcción y Saneamiento		x		x
9.- Oficina Descentraliza del MINDES		x		

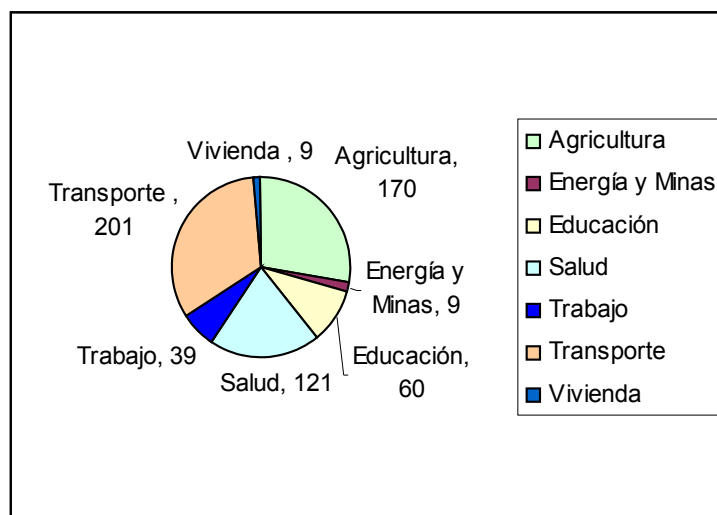
Fuente: Fichas Institucionales- Trabajo de campo

Elaboración: Propia

Respecto al tema del número adecuado de empleados para cumplir eficazmente con la prestación de servicios, seguramente será siempre un tema polémico que requiera estudios especializados, sin embargo podemos sacar algunas conclusiones respecto al recurso humano a partir de algunas variables como número total, porcentaje de empleados concentrados en la Sede Central, porcentaje de profesionalización, entre otras variables.

Respecto al “tamaño” de los sectores se ha preparado el siguiente gráfico, que ilustra la dimensión real de estas instituciones en la Región de Cusco, es importante destacar que en ningún caso se ha considerado el número de personas contratadas para realizar consultorías, estudios, obras u otras modalidades porque son trabajos puntuales cargados a inversiones, en cambio si están considerados aquellos que cumplen funciones administrativas bajo la modalidad de contrato por Locación de Servicios (desvirtuando un poco la naturaleza de esta modalidad de contrato).

Grafico N° 22
Número de Empleados Públicos por Direcciones Regionales Sectoriales



Fuente: Fichas Institucionales, trabajo de campo
Elaboración: Propia

El gráfico anterior no tiene información de la Dirección Sectoriales de Comercio Exterior y Turismo que consideraron “confidencial” esta información. Sin embargo la información de este sector no altera los resultados más saltantes:

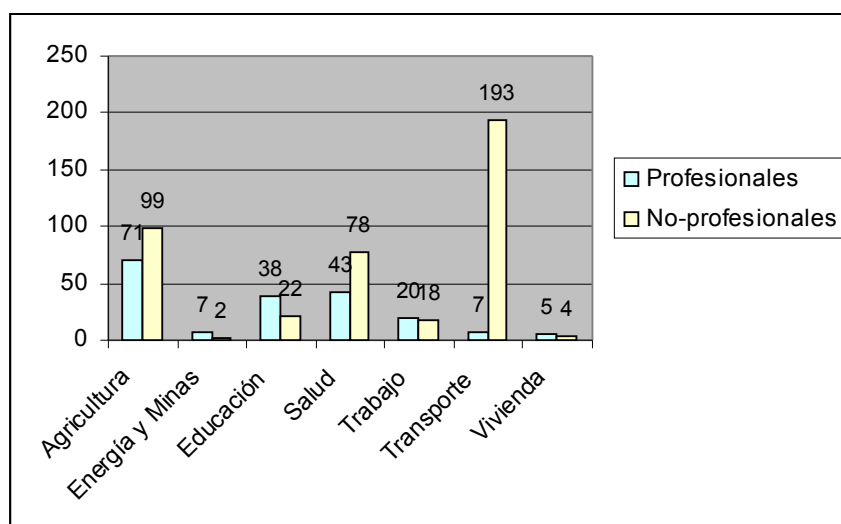
- Transportes y Comunicaciones, Agricultura y Salud son los sectores con más número de empleados.
- Transportes y Comunicaciones ha ido incorporando a lo largo de los años a personal de obra y los ha ido asignando a diferentes labores.
- Agricultura, por la naturaleza de trabajo que ha desarrollado basada en la promoción agrícola y pecuaria.

Caso contrario son los de de Vivienda y Energía y Minas que con nueve empleados, cada uno son las Direcciones más pequeñas:

- Hasta el año pasado Vivienda, Construcción y Saneamiento fue parte de Transportes y Comunicaciones, por lo que recién empieza a organizarse, pero con presupuestos muy bajos y con funciones imprecisas frente al Gobierno Regional, el Programa Mi Vivienda y otros.
- En el caso de Energía y Minas, fue el sector más afectado por la política recentralizadora de Fujimori, puesto que la mayor parte de funciones y recursos se concentraron en Lima so pretexto de generar las condiciones favorables para promover la inversión privada en el sector minero.

Respecto a la calificación de los recursos humanos, el espectro es bastante variado. En el siguiente gráfico se aprecia que los sectores que en números absolutos tienen mayor índice de profesionalización son Energía y Minas, Trabajo y Vivienda. El extremo de mayor contraste es Transportes donde sólo 07 empleados son profesionales.

Grafico N° 23
Profesionalización del recurso humano de las Direcciones Regionales expresado en cifras absolutas



Otra variable de interesante de análisis es la referida al régimen laboral, sobre todo para los sectores que tienen mayor número de empleados.

Cuadro N° 14
Régimen Laboral en las Direcciones Regionales

DIRECCIONES SECTORIALES	PROFESIONALES			NO-PROFESIONALES		
	Nombrado	Contrato	Loc.Serv.	Nombrado	Contrato*	Loc.Serv.
1. Agricultura	56	4	11	88	1	10
2. Educación	Sin Información desagregada					
3. Energía y Minas	7			2		
4. Salud	Sin Información desagregada					
5. Trabajo y Promoción del Empleo	15	1	4	14		4
6. Transporte y Comunicaciones	7			44	149	
7. Vivienda, Construcción y Saneamiento	4	1		4		

** Contrato a Plazo Indeterminado

Fuente: Fichas Institucionales, Trabajo de campo

Elaboración: Propia

Otro tema que merece ser destacado es que la capacitación no es una política permanente de ninguna de estas instituciones, todas carecen de un Plan de Capacitación. La capacitación se da a solicitud del interesado o por disposición de la Dirección, en este último rubro se encuentra la capacitación mediante Talleres y Cursos otorgados por el CND, en el marco del Plan de Capacitación en Gestión Pública, pero un denominador común ha sido que no se ha replicado ni socializado entre todos los empleados.

Finalmente, relacionando la organización que por lo general presenta muchos niveles y convierte en nivel cada acción y función, resulta paradójico que en el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo donde por total hay 20 profesionales, de un total de 39 empleados, existan 04 direcciones, 05 sub-direcciones y 02 jefaturas, es decir 11 cargos jerárquicos ocupados por más de la mitad del personal profesional o casi la tercera parte de todo el personal.

E) **Ámbito**

El ámbito de las Direcciones sectoriales coincide con el departamento, la mayor parte de ellas operan de manera centralizada, algunas direcciones como Trabajo y Salud tienen además otras unidades administrativas más pequeñas coincidentes con los centros urbanos de mayor importancia en el departamento es decir las ciudades de Quillabamba y Sicuani.

Cuadro N° 15
Sedes y Oficinas Desconcentradas de las Direcciones Regionales

DIRECCIONES SECTORIALES	SEDES DESCONCENTRADAS		
	Ciudad de Cusco	Provincias (ciudad capital)	Distritos
1.- Agricultura	Sede principal	13 provincias	Pilcopata, Colquemarca, Kiteni, Vilcabamba, La Quebrada y Camanti
2.- Educación	Sede principal	13 provincias	
3.- Energía y Minas	Única Sede		
4.- Comercio Exterior y Turismo	Única Sede		
5.- Salud	Sede principal	Quillabamba y Sicuani	
6.- Trabajo y Promoción del Empleo	Sede principal	Quillabamba y Sicuani	
7.- Transporte y Comunicaciones	Única Sede		
8.- Vivienda, Construcción y Saneamiento	Única Sede		
9.- Oficina Descentraliza del MINDES	Única Sede		

Fuente: Fichas Institucionales- Trabajo de campo

Elaboración: Propia

Es interesante constatar que en este nivel se ha replicado el centralismo y concentración que existe a nivel nacional. Casi todos los trámites que se realizan en los sectores se deben efectuar en la ciudad de Cusco, los trámites que se hacen de manera descentralizada son muy pocos. Salud y educación por su carácter de servicio social quizás sean los más descentralizados en términos de prestación de servicios, pero aún así para efectos administrativos igualmente son centralistas.

F) **Problemas**

a) A partir de su percepción¹⁶

Salvo algunos problemas muy específicos de gran incidencia, sólo se han considerado los grandes problemas comunes que son percibidos por la mayor parte de las Direcciones Regionales.

- Respecto a la transferencia es importante señalar que la mayor parte de las Direcciones Sectoriales viene cumpliendo con la acreditación respectiva, sin embargo existe la percepción generalizada que hasta el momento lo único que ha sido transferido son las funciones que ya venían desarrollando.
- La duplicidad de funciones con las Subgerencias del Gobierno Regional, frente a la cual se debe delimitar campos de intervención. Al igual que la duplicidad con otras instituciones.
- La escasez de recursos económicos, también es percibido como un problema común a todos los sectores, porque repercute en la deficiente dotación de recursos humanos y materiales.
- El problema de los salarios bajos y la falta de una escala de remuneraciones para el sector público,

b) A partir de una percepción externa

- En la población persiste la idea de relacionar aparato público con ineficiencia e ineficacia, en cierto modo no falta razón, pues los trámites son muy largos, no es fácil conseguir ningún tipo de información, la atención al público no es la virtud en muchas de estas instituciones y se han hecho públicos muchos casos de corrupción.
- El hecho de ser nombrados, ha generado en muchos una situación de letargo, de indiferencia, de realizar el trabajo de manera repetitiva y rutinaria, siempre postergando tareas y plazos.
- Las Direcciones Regionales son marcadamente centralistas, con un lento aparato administrativo y una organización muy vertical, donde abundan muchos niveles jerárquicos: direcciones, gerencias, sub-gerencias, jefaturas etc.
- Actúan de manera individual, los niveles de coordinación y/o concertación con otras instituciones son prácticamente nulo.

3.4.3 Organismos Públicos Descentralizados

Son organismos especializados del gobierno nacional que se crearon con el objeto de facilitar la gestión del gobierno, pero son más bien organismos “desconcentrados” puesto que dependen directamente del gobierno central y sus funcionarios son designados directamente por este.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, está previsto que los gobiernos regionales puedan crear organismos desconcentrados, que dependan directamente de él y que agrupen los diversos organismos públicos descentralizados que operan en la región, los cuales deberían subsumirse en los organismos del gobierno regional o disolverse con el objeto de evitar duplicidades de funciones y contraposición de competencias, esto aún no se ha dado.

A) Organización

¹⁶ La Fuente son las entrevistas, se puede consultar las fichas institucionales

Por lo general, son instituciones pequeñas con una organización estructural muy concreta y precisa que depende directamente de un nivel jerárquico superior ubicado en Lima, es decir reporta, coordina e informa a Lima.

En algunos casos el nivel de coordinación que puedan tener con otras instituciones para ejecutar sus acciones es mínimo o nulo, este es el caso por ejemplo de SENCICO y el BANNAT, que son autónomos a ultranza. En cambio otras instituciones por la naturaleza de sus funciones requieren hacer trabajo de coordinación y concertación específica es el caso por ejemplo del CONAN y del INEI, que debe coordinar con todos los sectores que son los que le proveen estadísticas sectoriales como insumo para su trabajo, pero sea cual fuere el caso lo cierto es que son dependientes orgánicamente de sus Sedes Centrales de Lima y se reportan a ellas.

Un caso bastante interesante es el del INRENA. En Cusco existen tres oficinas, con funciones muy específicas, dependientes de dos direcciones diferentes ubicadas en Lima. Se trata de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre dependiente de la Dirección de Forestales y Fauna Silvestre y las Jefaturas del Parque Nacional del Manu y del Santuario Histórico de Machu Picchu dependientes de la Dirección de Áreas Naturales Protegidas. Estas tres oficinas, no tienen relación entre sí, nunca coordinan acciones entre ellas, su vínculo son las direcciones a las cuales están asignadas. Si por casualidad tuviesen la necesidad de realizar alguna coordinación, a pesar de la cercanía, deberían hacerla a través de sus respectivas direcciones ubicadas en Lima, en respeto a la jerarquía existente.

B) Funciones

Las funciones que realizan son muy específicas, responden a una programación nacional, si bien es cierto abordan necesidades sentidas en el ámbito nacional, no dan respuestas específicas a las necesidades surgidas en la Región, salvo alguna excepción.

Es importante como ejemplo analizar el caso del INEI, la producción de la estadística responde a requerimientos nacionales provenientes de los diferentes niveles del ejecutivo, la información producida es suficiente para el nivel nacional de toma de decisiones. Pero no produce información a nivel de la Región Cusco, ni a nivel de provincias, ni distritos no por falta de iniciativa o interés sino básicamente porque a nivel nacional no se han dado las disposiciones en ese sentido, el personal que cuenta es mínimo que no podría cubrir esa necesidad y los recursos materiales tampoco darían abasto. Siendo la estadística es fundamental para el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de gobierno, entonces una propuesta básica dentro del proceso de descentralización sería reformular el funcionamiento del INEI.

Como señalamos en general estos organismos actúan de manera individual y realizan muy pocas coordinaciones con el resto de instituciones del aparato estatal de la Región, incluso para las labores de planificación. Son eficientes en el cumplimiento de sus funciones, pero a veces son islas, por lo que en algunos casos vienen duplicando funciones con otros órganos del estado.

C) Recursos Humanos

El personal con que cuentan estos organismos generalmente es reducido en número y altamente capacitado. Su gestión administrativa por lo general es diferente, más ágil y han

introducido nuevas y diferentes formas de ejecutar las acciones, a través de terceros o mediante contratos de locación de servicios.

Los niveles directivos se nombran desde las sedes centrales a veces mediante concursos públicos y la mayor de las veces mediante designación directa. En la mayor parte de las instituciones, salvo algunas excepciones como el INEI, el personal es contratado.

En muchas de estas instituciones existen escalas remunerativas diferenciadas para el personal que labora en la sede central y el que lo hace en “provincias”. El común denominador es a igual labor diferente salario, en detrimento de los empleados de provincias.

D) Ámbito

El ámbito de estas instituciones abarca espacios mayores al ámbito departamental. Algunas de ellas tienen como ámbito además de Cusco, parte o todo el departamento de Puno, Apurímac y Madre de Dios. Algunas cuentan con oficinas de coordinación en estos departamentos, otras simplemente operan desde Cusco complementando su gestión con viajes frecuentes.

Cuadro N° 16
Ámbito de Intervención de Algunos Organismos Públicos Descentralizados

	DEPARTAMENTOS	PROVINCIAS
1.- BANMAT	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	Abancay Andahuaylas
2.- CONAN	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	Todo el departamento
	Puno	Todo el departamento
3.- INEI	Cusco	Todo el departamento
4.- INFES	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	Todo el departamento
	Madre de Dios	Todo el departamento
5.- INRENA	Cusco	Parcialmente: La Convención Kosñipata: Pilcopata Quispicanchis: Quincemil
6.- SENCICO	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	Todo el departamento
	Madre de Dios	Todo el departamento
7.- INDECOPI	Cusco	Todo el departamento

Fuente: Fichas Institucionales- Trabajo de campo

Elaboración: Propia

E) Problemas

- Algunos de estos organismos son casi islas, seguramente muy eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus funciones, por haber desarrollado alta especialización en sus materias, pero se desarrollan un poco al margen de la dinámica regional, sus niveles de coordinación son muy bajos.
- Han desarrollado importantes sistemas de gestión administrativa que les permite hacer uso un pequeño número de personas y cumplir sus metas.
- Pese a su nombre, realmente no son descentralizados, obedecen a sistemas de planificación centralizados en Lima, ante quienes deben rendir cuentas. El margen de toma de decisiones es muy estrecho, generalmente las decisiones son de carácter nacional.
- Si bien sus ámbitos cubren varios departamentos, lo hacen a partir de Cusco, que constituye un nuevo centro, no se han desconcentrado en el ámbito regional.

3.4.4 Organismos Constitucionales Autónomos

Son órganos relativamente nuevos, con no más de 10 años de existencia, como vimos en el capítulo II, están a cargo de aspectos que antes tradicionalmente pertenecían a algunos de los tres poderes clásicos del Estado. En Cusco, vienen funcionando algunos de ellos, básicamente pertenecientes o los ámbitos de administración de justicia y el electoral.

A) Organización

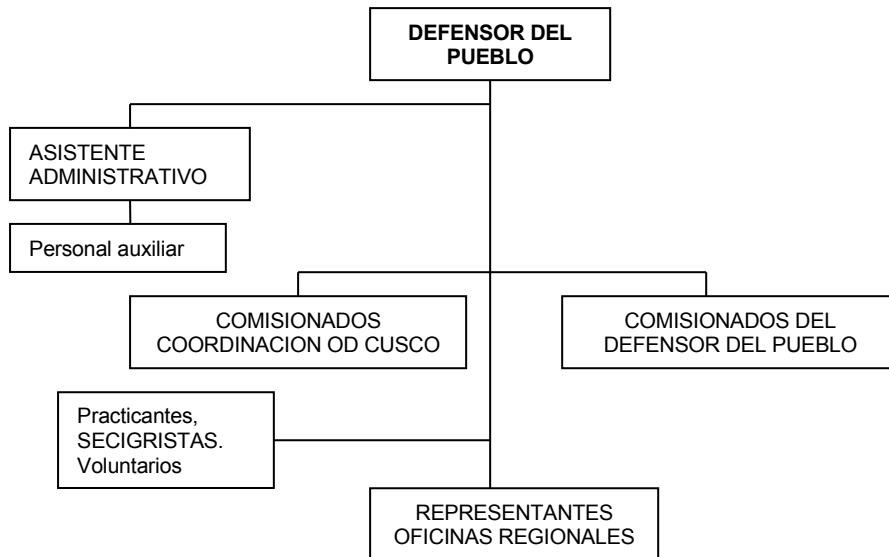
Son instituciones de alcance nacional, cuyas sedes centrales se encuentran en la ciudad de Lima, en ambos casos, están inmersos en una organización mayor descentraliza por razones de hacer más efectiva su labor.

- En el caso de la Defensoría el nivel que existe en la ciudad de Cusco, es una Unidad de Coordinación Territorial (UCT), que a su vez se desconcentra en Oficinas Regionales de la UTC
- En el caso de la ONPE, únicamente es una oficina regional operativa, con sede en la ciudad de Cusco.

En ambos casos su organización es muy simple:

- La Unidad de Coordinación Territorial de la Defensoría del Pueblo en Cusco, está presidida por el Representante del Pueblo (ver gráfico siguiente).

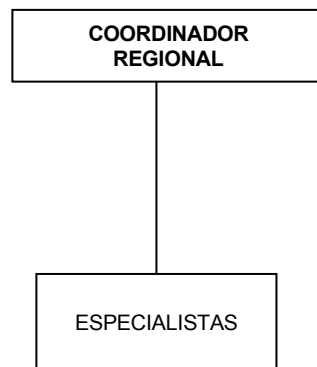
Gráfico N° 24 Organigrama Defensoría del Pueblo



Fuente: Fichas Institucionales

- Para el caso de la ONPE-Cusco la organización es aún mucho más sencilla

Gráfico N° 25
Organigrama Defensoría del Pueblo



Fuente: Fichas Institucionales

B) Función

- La Defensoría del Pueblo, tiene a su cargo defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y la comunidad, y de supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, para ello desarrolla diferentes programas y proyectos alrededor de los ejes de salud, educación, seguridad, transporte, atención de quejas individuales y de manera transversal los ejes de justicia y exclusión.
- La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) Cusco está encargada de la verificación de vías y rutas; la asistencia en procesos electorales internos;

planificación y desarrollo de mesas de trabajo y talleres sobre temas de importancia para la ONPE; asistencia técnica a partidos políticos. Pero paradójicamente, no está encargada de organizar los procesos electorales, para ello y a nivel nacional se moviliza personal de otra área, para el último proceso, por ejemplo, llegó de Lima un equipo con algunos meses de antelación, para organizarlo.

Ambas instituciones para el desarrollo de sus funciones requieren altos niveles de coordinación y concertación con diferentes instituciones del medio. Luego del trabajo realizado quizás se pueda afirmar que éstas son las que tiene un mayor grado de relaciones y acuerdos inter-institucionales.

C) Recursos Humanos

La ONPE, únicamente cuenta con dos profesionales, que de acuerdo a su dinámica deben multiplicar esfuerzos para cubrir todo el espectro de funciones que les toca realizar. En el caso de la Defensoría del Pueblo, para cubrir todo el ámbito de intervención cuentan con aprox. 80 personas (incluyendo secgristas, practicantes y voluntarios) pero el número oscila. En la oficina de Cusco aproximadamente trabajan 30 personas.

En ambos casos teniendo tan exiguos recursos humanos para cubrir una extensión territorial tan amplia, deben recurrir a alianzas estratégicas y acciones concertadas con diversas instituciones públicas y privadas que trabajen temas afines a los temas que van a desarrollar.

D) Ámbito

Estas instituciones tiene un ámbito que trasciende el departamento, ambas abarcan cuatro departamentos en toda su extensión. Los criterios que han primado para la delimitación de este ámbito van desde la articulación vial, integración socio-cultural, flujos comerciales y una visión de desarrollo futuro.

Cuadro N° 17
Ámbito de Intervención de Algunos Organismos Constitucionales Autónomos

	DEPARTAMENTOS	PROVINCIAS
1.- Defensoría del Pueblo	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	
	Madre de Dios	
	Puno	
2.- ONPE	Cusco	Todo el departamento
	Apurímac	
	Madre de Dios	
	Puno	

Fuente: Fichas Institucionales- Trabajo de campo
Elaboración: Propia

E) Problemas

Quizás el problema más álgido que ambas instituciones tengan sea el referente a los recursos financieros. En el caso de la Defensoría del Pueblo, depende en gran medida de financiamiento externo que se logra a través de Convenios y de los que dependen la mayor parte de programas y proyectos que desarrollan (tanto para recursos humanos como materiales).

3.4.5. Empresas de Derecho Privado del Ámbito de FONAFE

Como se vio en el capítulo II, estas son empresas estatales con participación mayoritaria, adscritas al Sector Economía y Finanzas y con régimen privado. En el caso de Cusco tenemos tres empresas EGEMSA, Electro Sur y ENACO.

A) Organización

En su organización las tres empresas tienen las siguientes características:

- un Directorio Órganos y una Junta de Accionistas como órganos consultivos y nivel superior de toma de decisiones.
- Los miembros de estas instancias son nombradas directamente (cargos de confianza), el FONAFE¹⁷ nombra a los miembros de la Junta de Accionistas y esta su vez ésta a los miembros del Directorio.
- Las dos empresas de electricidad son bastante eficientes, son bastante nuevas aunque sus antecedentes son más antiguos, pero su relativa juventud les ha permitido lograr una organización diferente, más dinámica e introduciendo el tema de estándares de calidad, por lo que ambas han sido acreedoras a la certificación de Excelencia a la Calidad ISO 9001-200.
- En cambio ENACO viene afrontando una serie de problemas organizacionales heredados. Sus problemas son muy similares a los de las direcciones regionales: profusión de niveles en su organización, han convertido funciones y actividades en niveles, excesivo personal y áreas que no responden directamente a las funciones que se realizan, por lo menos aquí en Cusco (ver fichas institucionales).

B) Función

Las funciones específicas que desarrollan cada una, están en las respectivas fichas, sin embargo es preciso señalar que las empresas eléctricas se rigen por Planes Estratégicos de Desarrollo Empresarial, en los cuales han incluido indicadores de calidad para el cumplimiento de sus funciones, no únicamente indicadores de cumplimiento de metas como es el estilo de la administración pública.

Siendo empresas, se manejan además con los conceptos de empresas, tienen un capital y al cierre del ejercicio fiscal deben tener utilidades o por lo menos no trabajar a pérdidas. En las Memorias institucionales de las empresas eléctricas y en el portal web, están publicados sus respectivos estados financieros y ambas vienen arrojando utilidades desde hace varios años, pese al problema del 98 con EGEMSA¹⁸, las que se reinvierten en la

¹⁷ A su vez los niveles directivos del FONAFE son cargos de confianza del Ministerio de Economía y Finanzas.

¹⁸ El aluvión en la Quebrada de Aobamba, sepultó la Hidroeléctrica de Machu Picchu y hasta el 2003 estuvo en proceso de reconstrucción.

misma empresa generando mayores activos. En este punto específico desconocemos el caso de ENACO, además de no haberle solicitado esta información.

C) Recursos Humanos

En las dos empresas eléctricas existe un alto nivel de profesionalización, no sólo en términos de número absoluto de profesionales vs. no profesionales, sino que estimulado por las propias empresa sus funcionarios, profesionales y técnicos son altamente calificados, es quizás en estas empresas donde se puede encontrar el nivel más alto de especialización en el medio (de acuerdo a su información). Ambas empresas como política institucional tienen la capacitación permanente y dentro de su Plan de Capacitación han considerado a todos los diferentes estamentos de sus empleados, planteándose metas y objetivos de capacitación en función de la gestión institucional.

En el caso de ENACO, en cambio (ver ficha institucional), además de tener un alto número de empleados (272), poco más del 84%, esto es doscientos veintiséis de ellos son técnicos y auxiliares no-profesionales.

D) Ámbito

ENACO y EGEMSA, tienen como ámbito de intervención el departamento de Cusco. En el caso de Enaco los valles de producción cocalera: La Convención, Calca y Kosñipata. En el caso de EGEMSA, su ámbito está circunscrito al Cusco y a MachuPicchu. En el caso de Electro Sur Este S.A.A., como quiera que su función es la distribución de fluido eléctrico su ámbito es más difuso: Cusco, Apurímac, Madre de Dios y algunas provincias de Ayacucho.

Las tres empresas presentan cierto nivel de descentralización con oficinas en áreas claves para su accionar.

Cuadro N° 18
Áreas de Intervención de las Empresas del Ámbito de FONAFE de Cusco

	Sede Central Regional	Sub-Sedes Región Cusco	Sedes Regionales
1.- ENACO	Cusco	Quillabamba	
2.- EGEMSA	Cusco-Dolorespata	Machupicchu	
		Hercca-Canchis	
3.- ELECTOR Sur Este S.A.A.	Cusco	Sicuani	Apurímac: Andahuaylas
		Quillabamba	Madre de Dios: Pto.Maldonado
		Urubamba	Ayacucho: Sucre
		Anta	
		Urcos	

Fuente: Fichas Institucionales- Trabajo de campo

Elaboración: Propia

3.4.6 Programas y Proyectos

Los programas y proyectos que vamos a analizar son de carácter nacional, resultado de políticas de Estado para plantear soluciones a problemas específicos en los cuales la intervención de otras instituciones del Estado fue débil, por diferentes razones, entre ellas recursos financieros o un aparato administrativo muy lento.

A) Organización

Tienen autonomía administrativa y están adscritos a un determinado ministerio, sector u organismo público descentralizado. Los programas y proyectos que desarrollan acciones en Cusco tienen las siguientes características:

- Todos dependen de algún ministerio
- Su organización es a nivel nacional, con un aparato central donde se encuentra el nivel de toma de decisiones al que se supeditan e informan los demás niveles.
- Cusco es una sede regional u oficina regional con cierto nivel de autonomía ejecutiva, más no administrativa ni de toma de decisiones.
- Tienen una estructura organizacional bastante simple, porque como están avocadas a determinados temas, ello les permite cierto grado de especialización.
- FONCODES, PRONAMACHS y PROVIAS, han desarrollado una organización y metodología de trabajo participativo que les ha permitido incorporar a la población beneficiaria en la ejecución de sus acciones, a través de: núcleos ejecutores, juntas y empresas comunales respectivamente.
- El desarrollo de estos modelos, es un aporte importante para el trabajo participativo y aunque los resultados son heterogéneos son importantes referentes que las Direcciones sectoriales deberían analizar e incorporar para ser más efectivos.

B) Función

Generalmente los programas y proyectos nacen para resolver un tema específico, aunque algunas veces también se diversifican o retraen, que mediante Convenio es financiado por fuentes Cooperantes internacionales o nacionales, esto condiciona una temporalidad, no es como en el caso de las instituciones estatales que su horizonte es indefinido. En el caso de los proyectos de carácter nacional que tienen sede en Cusco: FONCODES, PRONAMACHS, PRONAA y PROVIAS, todos han alargado su tiempo de ejecución al haber sido refinanciados y aunque en caso de PROVIAS, parece ser que concluirá definitivamente en julio del 2006 y, FONCODES y PRONAA serán transferidos están en pleno proceso de transferencia al Gobierno Regional y a los Gobiernos Locales Provinciales.

C) Recursos Humanos

Generalmente, exceptuando PRONAMACHS, los programas y proyectos de ésta década, están conformados por equipos profesionales pequeños que actúan como facilitadores de procesos, posibilitando metodologías participativas y ejecución a través de terceros.

Por ejemplo en el caso de PROVIAS, es un equipo pequeño de siete personas que desempeñan el rol promotor, fiscalizador y supervisor, que ejecuta las obras a través de contratos con terceros y el mantenimiento con el concurso de la población beneficiaria

organizada en “empresas”, quienes reciben el pago por el trabajo realizado. Con este sistema han rehabilitado y vienen manteniendo un alto porcentaje de caminos rurales.

El caso de FONCODES, también es similar, un pequeño equipo, organiza y fiscaliza las diferentes etapas de la ejecución: la elaboración de estudios que hacen los núcleos ejecutores (población) mediante un profesional; la ejecución de obras, la evaluación de los estudios y la supervisión a través de terceros.

Es evidente que los resultados son bastante heterogéneos, pero generalmente presentan alternativas para que el aparato administrativo institucional no sea muy grande y la administración no llegue a ser considerada casi como un objetivo en si mismo.

D) Ámbito

Específicamente para el caso de Cusco, estos programas han tenido como ámbito de intervención todo el departamento. Por su organización relativamente pequeña, excepto PRONAMACHS, desde la Sede de Cusco, se ha administrado y dirigido las actividades en todo el ámbito departamental. Como dijimos, en el caso de PRONAMACHS, ha sido diferente, incluso su metodología que ha demandado la participación directa de sus “técnicos” en campo y consecuentemente ha debido organizar oficinas zonales.

E) Problemas

a) A partir de su percepción

- Demandas de la población que excedían sus capacidades operativas, financieras o que no estaban dentro de los objetivos institucionales.
- Un proceso de transferencia a partir del cual se viene desvirtuando lo actuado, es el caso de PROVIAS, puesto según manifiestan las “empresas comunales de mantenimiento vial” han sido politizadas y dejado de lado años de capacitación, lo cual influye en la calidad del trabajo.

b) A partir de la percepción externa

- Muchos programas y proyectos se han satanizado, se cree que su personal constituye una especie de burocracia dorada, “que gana en dólares” es común en el colectivo.
- No llega a percibirse en la población la diferencia entre instituciones estatales, ONG y programas. Atribuyéndole indistintamente cualidades o defectos de una u otra y haciendo demandas fuera de su POG.
- También, muchos programas y proyectos han sido tocados por el halo de la corrupción y no han sido pocos los escándalos y denuncias al respecto.
- Muchos no llegan a ser sostenibles, porque el nivel de concientización y sensibilización desaparece en cuanto la institución desaparece.

Capítulo IV: CONCLUSIONES QUE ORIENTEN LA FORMULACION DE PROPUESTAS DE REORGANIZACION POLITICA Y ADMINISTRATIVA

4.1 PROBLEMAS DE GESTION

4.1.1 Funcionales y administrativos

- ✓ En la Región Cusco, el aparato estatal se encuentra extremadamente fraccionado y desarticulado. Son muchas las instituciones de los diferentes niveles del Gobierno Central que operan en su ámbito y que superponen sus actividades y funciones por no estar claramente definidas las atribuciones o no existir un adecuado nivel de coordinación entre ellas, generando duplicidad de esfuerzos y de recursos materiales y humanos.
- ✓ Las relaciones entre las Direcciones Sectoriales y los Gobiernos Regionales actualmente no están muy definidas debido a la imprecisión que existe tanto en la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Regionalización respecto a las funciones sectoriales que serán transferidas a los Gobiernos Regionales y a la doble dependencia funcional administrativa de los sectores (a los ministerios y a los gobiernos regionales) que igualmente falta precisar.
- ✓ Salvo algunas organizaciones descentralizadas, la mayoría aplica la ejecución directa, casi no se recurre a la posibilidad de encargar las tareas a terceros, esto porque existe la idea que la “ejecución directa” genera ahorros, pero por lo general no se incorpora en la estructura final del costo los recursos propios de la institución como personal, equipos, máquinas y otros y en cambio se genera la necesidad de un aparato administrativo más grande: mas personal, mas materiales, mas horas/equipos, mas horas/servicios entre otros.
- ✓ Los niveles de corrupción a los que se ha llegado desde la década pasada son alarmantes, si bien este tema no se ha analizado en ningún de los tipos de institución estudiados para no generar susceptibilidades, pero es grave y atañe a casi todas las instituciones, es casi algo cotidiano ver u oír denuncias al respecto en los diferentes medios, esto ha contribuido a que la población pierda credibilidad en sus instituciones. Pero es evidente que se requieren medidas urgentes para generar una nueva cultura institucional.

4.1.2 Organización

- ✓ La mayor parte de instituciones tienen una estructura bastante vertical, incluyen excesivos niveles jerárquicos, esto se debe a que existe la tendencia de crear unidades orgánicas y cargos para realizar cada función y actividad. Lejos de generar un desempeño eficiente esto propicia que los empleados circunscriban su desempeño a funciones muy puntuales, las actividades que consideran fuera de su función no son

- ejecutadas, se remiten a otras unidades, siendo frecuente que muchos trámites sean remitidos de unidad en unidad.
- ✓ En muchas instituciones “grandes”, la estructura organizacional y sus procedimientos ha generado que se establezcan tareas rutinarias y mecánicas, no hay incentivos para las iniciativas y el personal prefiere continuar con sus procedimientos aunque sean densos y engorrosos. Este tipo de estructura organizacional y actitud del personal no favorece al logro de los objetivos institucionales. En cambio en las instituciones “nuevas”, que por lo general tienen un aparato más pequeño, las dinámicas son diferentes, la estructura es más horizontal, se percibe mayor iniciativa y actitudes más comprometidas del personal con la institución.
 - ✓ Por lo general continúa vigente el sistema de comunicación interna a través de papeles, lo cual demanda mayores tiempos de trámite y mayores recursos materiales y humanos para concretar la comunicación.
 - ✓ Pese a los esfuerzos que en diferentes momentos y a la luz de los diferentes dispositivos legales han hecho las instituciones, no se ha mejorado la atención al público. Los trámites son largos, problemáticos y demandan mayor tiempo que el previsto por Ley. Además que en la mayor parte de las instituciones, el personal que está en contacto con el público no es el más capaz, ni el más cortés. En este nivel se requiere personal que tenga una amplia visión de la institución, objetivos, logros, programas que desarrolla y que pueda tener capacidad de orientar rápidamente al público, por lo general no es así y las más de las veces el público es desorientado y maltratado.
 - ✓ El acceso a la información por parte de público usuario aún no es un aspecto que haya sido totalmente asimilado por los empleados estatales, pese a que está vigente la Ley de Transparencia de la Información, persiste la idea que la información es absolutamente confidencial y no puede ser de libre disposición, aún algunas instituciones se reservan la confidencialidad sobre determinada información. Los portales Web de muchas instituciones tienen link sobre determinados aspectos que no contienen información o no es posible acceder a ellos sin una clave.
 - ✓ Contrariamente a lo que se pueda pensar, nuestras instituciones incluso las más grandes y antiguas son débiles en términos institucionales, Se requiere poner en marcha políticas y acciones concretas para fortalecer nuestra institucionalidad, hacerlas mas eficientes y eficaces y así recuperar la credibilidad de la población.

4.1.3 Recursos humanos y materiales

- ✓ Sobre todo en las instituciones más antiguas y grandes se percibe que existe mayor porcentaje de personal administrativo y auxiliar (integrado por auxiliares, secretarías, choferes, conserjes y otros). Otra constante que se percibe es que existe mayor porcentaje de personal técnico y auxiliar que personal profesional. Asimismo que el mayor porcentaje de personal contratado en “planilla”, con todos los beneficios de Ley, pertenece básicamente a este segmento. En general el personal directivo y profesional es insuficiente y las necesidades se deben de cubrir a partir de la contratación bajo el sistema de servicios no personales (Locación de Servicios).

- ✓ La mayor parte de las instituciones no tiene un Plan de Capacitación para el personal. Por tanto la capacitación no es una actividad sistemática de acuerdo a las necesidades sino más bien se realiza de manera aleatoria y puntual. Esto ha devenido en que los cuadros profesionales permanentes de muchas de las instituciones no estén adecuadamente preparados, planteándose nuevamente la necesidad de contratar bajo la modalidad de Locación de Servicios.
- ✓ En algunas instituciones el sistema de “empleado de carrera” ha originado que muchas personas asciendan a posiciones para las cuales no están calificados y por las leyes bajo las cuales laboran son prácticamente propietarios de los cargos que ocupan, siendo casi imposible cambiarlas de puesto y rotarlas. Esto también ha generado inequidad por ejemplo en términos remunerativos y de beneficios de los trabajadores y en algunos casos ha propiciado “corruptelas”.
- ✓ Muchas de las luchas de los trabajadores han servido para conseguir algunos beneficios que no son entendibles, en términos de los objetivos y funciones institucionales, como es el caso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud que han logrado que los ingresos recaudados por concepto de pago de atención médica en los establecimientos de salud, constituyan una bolsa para ser distribuido a fin de año entre ellos.
- ✓ Es frecuente que se use parcialmente los beneficios de la informática, por ejemplo las computadoras básicamente se usan como máquinas de escribir rápidas y salvo algunas excepciones no operan en red ni han generado programas que ayuden al desarrollo de actividades rutinarias como el trámite documentario, archivo u otras actividades como la atención al público (por ejemplo el manejo de agendas para los funcionarios) o el procesamiento y manejo de un sistema de información accesible. Por otra parte el afán de “informatizar” las instituciones, no han ido de la mano con las asignaciones presupuestales para el mantenimiento y actualización permanente de los equipos de manera que han quedado obsoletos en la mayor parte de los casos.
- ✓ Para materializar un flujo permanente de información en los diferentes niveles de la institución y con otras instituciones que realizan tareas similares sería necesario dotar a las Direcciones Regionales de sistemas de trabajo en red, que les posibilite el acceso a la información: acuerdos, políticas, estrategias, planes y toda la información necesaria para trabajar de manera coordinada y concertada. Otro factor quizás más importante es a nivel del recurso humano se genere un cambio de actitud frente a lo que se considera de dominio privado de determinado sector.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ La Insistencia de la Voluntad. Johnny Zas Fris Burga. PRODES/Defensoría del Pueblo.
- ❖ Diagnóstico y Evolución de los Ensayos Descentralistas del desarrollo Económico Social en el Cusco y el Siglo XXI. Dr. Luis Alberto Paliza Gallegos. UNSAAC.
- ❖ Derecho Administrativo. Gabino Fraga. 13° edición. México Porrúa.
- ❖ Reglamento y funciones de la ORAMS VII-Cusco.
- ❖ Breve Síntesis de la Creación de la Corporación de Reconstrucción y Fomento Industrial de Cusco. Dr. Luis Alberto Paliza Gallegos. UNSAAC.
- ❖ D.S.01 DEL 10/01/52. De Creación de la Junta de reconstrucción y Fomento Industrial de Cusco.
- ❖ Constitución Política del País. 1993
- ❖ Ley N° 27783; Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- ❖ Ley N° 27867; Ley N° 27795, Ley de Demarcación Territorial.
- ❖ Ley N° 27902, Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (regula la participación de los Alcaldes Provinciales y la sociedad civil en los Gobiernos Regionales)
- ❖ Ley N° 28013, Ley que modifica la ley Orgánica de gobiernos Regionales fijando un plazo para la instalación de los Consejos de Coordinación Regional
- ❖ Ley N° 27658, Ley Marco de la modernización del Estado
- ❖ Ley N° 28059, Ley Marco de la Promoción de la Inversión descentralizada
- ❖ Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- ❖ D.S. N° 043-2003 PCM. Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- ❖ Ley N° 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- ❖ D.S. N°088-2003-PCM. Transferencia de los fondos, proyectos y programas sociales a cargo del PRONAA, FONCODES, PROVIAS Rural y el ORDESUR en el marco del D.S. N° 036.
- ❖ Plan Nacional de Descentralización 2004-2006. CND

ANEXO A FICHAS TÉCNICAS DE INSTITUCIONES

1. Gobierno Regional

FICHA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
1. Nombre de la entidad
Gobierno Regional Cusco
2. Fecha de constitución
01 de enero del 2003
3. Funciones principales
<p>Las funciones están señaladas en el Cap. IV de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, donde se establecen:</p> <p>a) Funciones Generales (art 45°):</p> <ul style="list-style-type: none"> * Función normativa y reguladora: elaborando y aprobando normas de alcance regional, regulando servicios de su competencia. * Función de planeamiento: diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa * Función administradora ejecutora: organizando dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales * Función de promoción de inversiones: incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, creando instrumentos necesarios para tal fin. * Función de supervisión, evaluación y control: fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de servicios, fomentando la participación de la sociedad civil. <p>b) Funciones Específicas (art. 47° al 64°): se desarrollan en base a las políticas regionales que se formulan en concordancia con las políticas nacionales sobre la materia. Comprende la formulación, aprobación, evaluación, dirección, control, administración de planes, así como la promoción y ejecución de programas en materia de :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación * Trabajo, promoción del empleo y la pequeña microempresa. * Salud * Población * Agraria * Pesquera * Ambiental y de ordenamiento territorial * Industria * Transportes * Telecomunicaciones * Vivienda y saneamiento * Energía, Minas e hidrocarburos * Desarrollo Social e igualdad de oportunidades * Defensa civil * Administración y adjudicación de terrenos de propiedad del estado (excepto los propiedad municipal) * Turismo * Artesanía
4. Proyectos que ejecuta
<ul style="list-style-type: none"> * Proyectos Especiales Regionales: Gas de Camisea, Carretera Interoceánica, Aeropuerto Internacional Chincheros * Proyectos sectoriales de infraestructura * Proyectos productivos
5. Investigaciones, estudios
6. Dependencia funcional administrativa
Nivel de gobierno autónomo
7. Ámbito de ingerencia
El Departamento de Cusco

8. Criterios de definición del ámbito			
De acuerdo a la Ley en la primera etapa del proceso de descentralización el ámbito de las regiones es concordante con la demarcación política de departamentos. En una segunda etapa se prevé la conformación de macroregiones en base a referéndum.			
9. Quiénes conforman el nivel directivo			
El Presidente Regional, con función normativa y ejecutiva.			
Los Consejeros Regionales			
Los Gerentes Regionales			
Los sub-Gerentes Regionales			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
El Presidente Regional: elegido mediante proceso electoral			
Los Consejeros Regionales: elegidos mediante proceso electoral			
Los Gerentes Regionales: a propuesta del Presidente Regional y mediante Resolución Regional.			
Los sub-Gerentes Regionales: a propuesta del Presidente Regional y mediante Resolución Regional.			
11. Número de trabajadores: 486*			
1.1. Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo determinado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
* Es el número de trabajadores bajo las diversas modalidades que se encuentran dentro de la estructura organizacional del MOF. No están incluidos los 40 empleados de las aldeas infantiles ni los que ejecutan estudios, proyectos, obras y otras labores (son temporales)			
12. Financiamiento			
Tesoro Público (Fondos de Compensación Regional), Canon Minero y Gasífero			
13.-Problemas en la ejecución de funciones			
La transferencia 2004-2006 no se ha concluido. Existen algunos celos con las Direcciones Sectoriales			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			
Se ha trabajado el Expediente para la constitución de la Macro Región Cusco-Apurímac, pero todavía no se ha trabajado una propuesta para la reestructuración organizativa.			

2. Direcciones Sectoriales

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DREC
1. Nombre de la entidad
Dirección Regional de Educación del Cusco
2. Fecha de constitución
Con la R.M. °333-93-ED Toma el Nombre de Dirección Regional de Educación del Cusco
3. Funciones principales
De acuerdo al D.S. N°715-2003-ED
Provisión de servicios
a) Dirigir supervisar y evaluar los servicios educativos formales y no formales y programas regionales de los diferentes niveles y modalidades educativas b) Coordinar con los gobiernos municipales, universidades y otras instituciones especializadas, públicas y privadas el establecimiento de programas de prevención y atención integral; así como programas de bienestar social dirigidos especialmente a población pobre y en extrema pobreza. c) Establecer programas de desarrollo cultural y deportivo, así como el cultivo del arte la ciencia y la tecnología, en coordinación con los organismos públicos descentralizados regionalizados del Sector.
Desarrollo Curricular
a) Asesorar los procesos de diversificación y desarrollo curricular de los diferentes niveles y modalidades educativas, intercambiando experiencias con universidades, institutos superiores y otras instituciones educativas especializadas en el marco de los enfoques pedagógicos contemporáneos. b) Incentivar la creación de centros de recursos educativos y tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos. c) Definir e implementar sistemas de evaluación y mediación de la calidad educativa en la región y participar en las acciones de mediación de la calidad de aprendizajes que ejecute la Sede Central del Ministerio de Educación.
Desarrollo Institucional
a) Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico Regional, así como aprobar y supervisar la ejecución de los planes de desarrollo institucional de las Unidades de Gestión Educativa con participación de la comunidad. b) Identificar y formular proyectos de desarrollo educativo para lograr la captación de recursos de la Cooperación Técnica Regional, Nacional e Internacional c) Promover y desarrollar acciones de capacitación continua y facilitar la superación profesional del personal docente y administrativo de su ámbito territorial. d) Mejorar de manera continua la gestión pedagógica, institucional y administrativa y las condiciones de trabajo del personal administrativo, docente en todas las instancias desconcentradas de su ámbito. e) Resolver como instancia administrativa los recursos interpuestos contra las decisiones de las Unidades de Gestión Educativa. f) Modernizar sus sistemas de información y comunicación con participación de diversas instituciones y actores sociales. g) Impulsar el funcionamiento del Consejo Participativo Regional de Educación a fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y control ciudadano.
Administración de personal y recursos
a) Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito y gestionar su financiamiento. b) Elaborar el presupuesto regional, gestionar su financiamientos y prever recursos complementarios en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa e Instituciones y Programas Educativos de su ámbito c) Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y patrimoniales a su cargo en concordancia con la normatividad establecida para los sistemas administrativos.
4. Proyectos que ejecuta
* Proyectos de inversión formulados en materia de mejoramiento y construcción de locales educativos.
5. Investigaciones, estudios
6. Dependencia funcional administrativa
Dependencia administrativa del Gobierno Regional Cusco y normativamente del Ministerio de Educación.
7. Ámbito de ingerencia
Departamento de Cusco
8. Criterios de definición del ámbito
La Dirección Regional tiene como jurisdicción el ámbito de la circunscripción territorial de la Región, conforme Ley.
9. Quienes conforman el nivel directivo
* Director Regional: Eco. Walter Angulo Mera
* Director de Administración: Prof. Willy Ancori Cervantes
* Director de Gestión Institucional: Prof. Mario Sota Yanque
* Director de Gestión Pedagógica: Prof. Ciro Concha Aun

* Directora de Asesoría Jurídica: Abog. María Clotilde Ramos Dolmos				
* Director del Órgano de Control Institucional: CPC Máximo Molina Martines				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
A propuesta del Presidente del Gobierno Regional				
11. Número de trabajadores	60			
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos	
12. Financiamiento				
Tesoro Público				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
* La DREC se encuentra en proceso de reorganización, se ha nombrado una comisión reorganizadora en coordinación entre el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional.				
*La necesidad de la reorganización parte por la existencia de una serie de problemas detectados, entre ellos el tráfico de influencias y presiones políticas y sindicales en los destakes, reasignaciones y provisión de plazas. Un número altísimo de quejas ante la Defensoría del Pueblo contra profesores, directores, funcionarios. Continuo maltrato por parte de los funcionarios a los profesores y público en general. Excesiva carga de personal, muchos de ellos en el límite de jubilación o profesores destacados a labores administrativas, se generó una casta que propiciaba corruptelas. La desviación respecto a sus funciones, puesto que por Ley es normativa y sin embargo está dedicada a la resolución de conflictos, a la ejecución de proyectos y otras funciones que exceden los límites señalados, lo que ha derivado en una muy mala calidad educativa.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
* Cambiar la estructura organizativa del DREC, conforme a Ley, propiciar que cumpla únicamente las funciones que se le ha signado, transfiriendo las demás a la UGEL.				
* Fortalecer la institucionalidad con medidas que van desde la mejora de la imagen institucional y trato al público, sentar principio de autoridad, transparencia en los concursos de plazas, hasta desactivar los circuitos de tráfico de influencias.				
* Reestructurar la dirección, reduciendo el tamaño del aparato administrativo, máximo a 10 personas altamente especializadas en temas educativos y gestión pública. Esta reducción se logrará invitando al personal que está en el límite de edad que pase a cesar y retornando al personal destacado a sus plazas.				
* Respecto a la calidad educativa está previsto desarrollar la Conferencia Anual de Educadores para debatir respecto a una línea educativa.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DR ENERGIA Y MINAS				
1. Nombre de la entidad				
Dirección de Energía y Minas				
2. Fecha de constitución				
14 de septiembre de 1992				
3. Funciones principales				
* Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía y minas				
* Promover las inversiones en el sector con limitaciones de Ley				
* Fomentar, supervisar y fiscalizar las actividades de la pequeña minería y minería artesanal				
* Impulsar proyectos y obras electrificación urbanas y rurales				
* Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en Programas de Electrificación Rural				
* Otorgar concesiones para la pequeña y artesanal minería				
* Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental PAMA y los diferentes niveles de Evaluación Ambiental.				
4. Proyectos que ejecuta				
* Balance energético regional				
* Capacitación y asistencia técnica para la formulación de unidades productivas de la pequeña minería y minería artesanal en la Región Cusco.				
5. Investigaciones, estudios				
No realiza estudios ni investigaciones				
6. Dependencia funcional administrativa				
Gobierno Regional Cusco y normativamente del Ministerio de Energía y Minas				
7. Ámbito de ingerencia				
Departamento de Cusco				
8. Criterios de definición del ámbito				
La Dirección Regional tiene como jurisdicción el ámbito de la circunscripción territorial de la Región, conforme Ley.				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
* Director Regional: Ing. José Ángel Bueno Galdos				
* Director de Energía: Ing. Luis Enrique Loaiza Schiaffino				
* Director de Minería: Ing. Mauro Valdivia Jordán				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El Director de Energía y Minas accedió al cargo mediante concurso público por un período de dos años.				
11. Número de trabajadores		9		
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	7	Técnicos	2
12. Financiamiento				
Tesoro Público				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
Durante los últimos 10 años la política estatal fue desactivar las direcciones regionales y centralizar funciones para facilitar la inversión privada, con ello las direcciones regionales se debilitó. Una consecuencia es la actual crisis entre CC y el sector minero, así como evaluaciones puntuales.				
Dentro del marco de la descentralización el Ministerio debía capacitar al personal y el Gobierno Regional implementarlos. El ministerio ha cumplido, el Gobierno Regional no. Actualmente cuentan con un mínimo de personal y carecen de equipamiento, mobiliario y otros.				
El Gobierno Regional ha generado duplicidad de funciones entre la Sub-Gerencia de Minería de la Región y la Dirección, se requiere determinar quien asume la dirección el Sub-Gerente o el Director.				
No existen niveles de coordinación entre la Sub-Gerencia de Minería de la región y la Dirección de Energía y Minas.				
El Ministerio de Energía y Minas ha iniciado el proceso de delegación de funciones pero sin presupuesto. Es el caso de la evaluación de PAMA y EIA cuyos fondos se captan en Lima y no son transferidos ni autorizados para contratar mayor número de personal.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Dar cumplimiento a la ley orgánica de Regionalización en el sentido que el Gobierno Regional, debe fijar las políticas y otorgar los presupuestos y la Dirección de Energía y Minas debe ser el órgano que ejecuta. Trabajar por el fortalecimiento institucional. Asumir un control permanente de la supervisión y evaluación del sector minero.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL MINDES				
1. Nombre de la entidad				
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social -MINDES (antes Ministerio de Promoción de la Mujer y el desarrollo humano)				
2. Fecha de constitución				
11 de julio del 2002 mediante Ley Orgánica N° 27779				
3. Funciones principales				
* Diseña, propone y ejecuta la política de desarrollo social y humano promoviendo la equidad de género y la igualdad de oportunidades para la mujer, niñez, la tercera edad y las poblaciones en situación de pobreza extrema discriminada y excluida.				
4. Proyectos que ejecuta				
* Programa desarrollo de capacidades humanas: asistencia alimentaria, de hogares, de capacitación para generar ingresos, promoción familiar, familias sustitutas, registro nacional de personas con discapacidad. * Protección social: Programa nacional contra la violencia familiar, asistencia alimentaria a grupos de riesgo, beneficencias, educadores de la calle. * Promoción de oportunidades económicas: a trabajar rural				
5. Investigaciones, estudios				
No realiza estudios ni investigaciones				
6. Dependencia funcional administrativa				
Del despacho ministerial				
7. Ámbito de ingerencia				
Departamento de Cusco				
8. Criterios de definición del ámbito				
Circunscripción territorial de la Región, conforme Ley.				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
* Encargado de la Oficina Desconcentrada de Cusco				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
Designado por el Ministerio				
11. Número de trabajadores				
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	7	Técnicos	2
12. Financiamiento				
Tesoro Público				
13.-Problemas en la ejecución de funciones				
La oficina desconcentrada de Cusco, es una coordinadora de las seis instituciones que dependen del MINDES, no se realiza acciones directamente, por tanto tampoco tiene personal asignado. Funciona en el local de FONCODES y comparte con él secretaría y otros servicios.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Esta previsto que el 2006 se transferirán al GR algunos programas.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DIRSA			
1. Nombre de la entidad			
Dirección Regional de Salud Cusco			
2. Fecha de constitución			
Reconocida con Resolución Ministerial N° 109-95-SALDM del 07 de febrero 1995			
3. Funciones principales			
La Dirección Regional de Salud Cusco ejerce su jurisdicción como autoridad de salud de la región Cusco y sobre todas las personas jurídicas y naturales que prestan atención de salud y cuyas actividades afectan directa o indirectamente a la salud de la población en la Región en el marco de las normas vigentes.			
4. Proyectos que ejecuta			
Línea de Transparencia y la Oficina de Defensoría de la Salud. El portal de Transparencia WEB. Plan Concertado de Salud. Plan Educativo Comunicacional en Alimentación y Nutrición de Establecimientos de Salud 2004 al 2007.			
5. Investigaciones, estudios			
Monitoreo de indicadores nutricionales Anual y de Octubre a Diciembre			
6. Dependencia funcional administrativa			
Funcional y administrativamente del Gobierno Regional Cusco			
Técnica y Normativamente del Ministerio de Salud			
7. Ámbito de ingerencia			
El Departamento o Región Cusco.			
8. Criterios de definición del ámbito			
Coincidente con el ámbito Regional			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
Dirección Regional de Salud, Dirección Regional Adjunta, Oficina Ejecutiva de Administración de Gestión de RRHH, Of. Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, Oficina Ejecutiva de Promoción de la Salud de las Personas, Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática, Dirección Ejecutiva de Medicamentos y Drogas, Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental, Dirección de Laboratorio.			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
El Director Regional de Salud es elegido mediante concurso de méritos, oficializado por Resolución Ejecutiva Regional del Gobierno Regional Cusco. Los funcionarios del nivel directivo son elegidos a propuesta del Director Regional mediante Resolución Ejecutiva del Gobierno Regional.			
11. Número de trabajadores	121		
	43		78
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos
Plazo determinado	Profesionales		Técnicos
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos
12. Financiamiento			
Tesoro Público y Recursos Directamente Recaudados (RDR)			
13. Problemas en la ejecución de funciones			
Falta de Personal , personal muy mal pagado			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DIRTRA				
1. Nombre de la entidad				
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Región Cusco				
2. Fecha de constitución				
23 de mayo de 1980				
3. Funciones principales				
La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Cusco a través de sus dos ejes: trabajo y empleo, tiene como objetivos la prevención de conflictos laborales y la promoción de empleo y formación profesional. Con el objetivo de brindar servicios en el mercado laboral y lograr la prevención de conflictos.				
4. Proyectos que ejecuta				
La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Región Cusco es una entidad netamente de servicios que se encuentra abocada en cumplimiento de la normatividad vigente para la previsión y solución de conflictos laborales mediante los servicios de Orientación Legal Gratuita, Inspección de Trabajo y Negociaciones Colectivas, y la Promoción del Empleo a través de los Programas de Prodame, Proempleo, Capacitación para el Trabajo y empresas de servicios especiales				
5. Investigaciones, estudios				
Ninguno				
6. Dependencia funcional administrativa				
Gobierno Regional Cusco y Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo				
Técnica y Normativamente del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo				
7. Ámbito de ingerencia				
El Departamento o Región Cusco mediante la Dirección Regional con sede en Cusco y dos oficinas zonales en La Convención y en Canchis.				
8. Criterios de definición del ámbito				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El Gobierno Regional presenta al Ministerio una terna para Director Regional y el Ministerio nombre mediante resolución, aunque por Ley las Direcciones Regionales deben ser cubiertas mediante concursos Públicos. Los otros cargos directivos son cargos de carrera.				
11. Número de trabajadores		39		
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo determinado	Profesionales	1	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	4	Técnicos	4
1.1.3 Nombrados	Profesionales	15	Técnicos	14
12. Financiamiento				
Tesoro Público y Recursos Directamente Recaudados (RDR)				
13.-Problemas en la ejecución de funciones				
Falta de Personal , personal muy mal pagado				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Incrementar el CAP, para una mayor atención a los usuarios.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DRTRAC
1. Nombre de la entidad
Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco
2. Fecha de constitución
28 DE MAYO DE 1993 POR R.E.R. 1538 - 93 - PT - RI. Anteriormente existía con otras denominaciones y como dependencia del Ministerio de Transporte y Comunicaciones
3. Funciones principales
<p>a. Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir y controlar los planes y políticas regionales en materia de transportes y comunicaciones en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales y de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales</p> <p>b. Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en la Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional. Asimismo promover la inversión privada nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transporte.</p> <p>c. Promover y ejecutar las inversiones públicas del ámbito regional, en proyectos de infraestructura vial y de comunicaciones de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada, dinamizar mercados y rentabilizar actividades.</p> <p>d. Promover, ejecutar y concesionar los proyectos regionales de comunicaciones y telecomunicaciones de su competencia, en concordancia con la normatividad nacional y los convenios internacionales. Asimismo, promover la inversión privada en proyectos de telecomunicaciones, de acuerdo a la ley de la materia.</p> <p>e. Desarrollar y administrar la infraestructura portuaria regional de acuerdo con las regulaciones técnico-normativas emitidas por el MTC a través del organismo pertinente y de la forma que establezcan los dispositivos legales sobre la materia</p> <p>f. Fomentar y fortalecer el desarrollo de medios de comunicación regional y de una red pública de comunicaciones en la Región.</p> <p>g. Otorgar autorizaciones portuarias, licencias y permisos para la prestación de los servicios portuarios marítimos, fluviales y lacustres de alcance regional, a través del organismo pertinente de acuerdo a los dispositivos legales sobre la materia.</p> <p>h. Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de las estaciones de radio y televisión regional y el Gobierno Nacional otorga las licencias correspondientes en armonía con las políticas y normatividad nacional y los convenios internacionales.</p> <p>i. Desarrollar y administrar los aeródromos de ámbito regional, coordinando con la Dirección General de Aeronáutica Civil conforme a Ley.</p> <p>j. Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.</p> <p>k. Participar en los proyectos de comunicaciones a cargo del Gobierno Nacional.</p> <p>l. Autorizar, supervisar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los Gobiernos Locales.</p> <p>m. Regular, supervisar y controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente.</p> <p>n. Brindar asesoramiento técnico especializado en los aspectos de su competencia</p>
4. Proyectos que ejecuta
La actividad principal de la DRTC es la Conservación Vial. Los Proyectos que ejecuta con Recursos Directamente Recaudados son: C.C. Sumaru - Pantipata y Lamay - Huanco. Asimismo con Recursos del FONCOR (Fondo de Compensación Regional) el Proyecto: Mantenimiento de Caminos Departamentales; por encargo del GR CUSCO: la construcción de la carretera Cusibamba - Tincoc.
5. Investigaciones, estudios
Diagnósticos de la Problemática Vial del Dpto, Estudios de Tráfico de la Red Vial Departamental, Inventarios Viales y Estudios de Pre Inversión a nivel de Perfil, Pre y Factibilidad.
6. Dependencia funcional administrativa
Técnica y Normativa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Funcional, Administrativa del Gobierno Regional del Cusco.
7. Ámbito de ingerencia
RED VIAL DEPARTAMENTAL DE LA REGION CUSCO
8. Criterios de definición del ámbito
Las delimitaciones respecto a las competencias sobre la Administración de la Red Vial Departamental se encuentran definidas en el D.S. N° 009 - 95 - MTC, RM N° 473 - 97 - MTC/15.02, RM N° 052-97-MTC/15.03, así mismo en los Art. 56° y 57° de la ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
9. Quienes conforman el nivel directivo
Existen dos categorías: Los Funcionarios aquellos llamados de confianza como el Director Regional y los Directores de Caminos y Circulación Terrestre y directivos propiamente dichos: los Directores de las Oficinas de Planificación, Presupuesto, de Asesoría Legal y de Administración, así como los Sub-Directores de los Órganos de línea Asesoramiento y Apoyo.
10. Quién y bajo qué mecanismos se elige el nivel directivo
El Director Regional es Designado conforme a Ley; es decir previo concurso público. A los Directores de Línea, Asesoramiento y Apoyo los designa el Director Regional, generalmente dentro del personal nombrado de la Institución.

11. Número de trabajadores		201		
1.1.1 Contratados		Profesionales	Técnicos	
Plazo indeterminado	149	Profesionales	Técnicos	149
Plazo Fijo		Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad		Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios		Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	52	Profesionales	7	Técnicos 44
12. Financiamiento		Tesoro Público: FONCOR (Fondo de Compensación Regional), Recursos Directamente Recaudados.		
13.-Problemas en la ejecución de funciones				
Existe superposición de funciones con la Sede Central del Gobierno Regional, COPESCO, PROVIAS DEPARTAMENTAL, FONCODES ETC.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco como Órgano Desconcentrado de Línea del Gobierno Regional, con especialidad en: Construcción, Rehabilitación, Mejoramiento y Conservación de Vías debe constituirse en el único organismo de gestión y ejecución del Gobierno Regional Cusco en estos temas. No puede permitirse en una economía como la nuestra la competencia y duplicidad de funciones como sucede con la Gerencia de Infraestructura de la Sede Central del Gobierno Regional Cusco o con el PLAN COPESCO. Estamos convencidos de que debe darse una distribución racional del trabajo/responsabilidad entre los órganos del GR CUSCO; los Órganos de la Sede Central deben constituirse en entes Normativos y de Fiscalización, en tanto que la DRTC debe ser el órgano de gestión: ejecutor de los planes y programas aprobados conforme a Ley.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DIRCETUR
1. Nombre de la entidad
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
2. Fecha de constitución
3. Funciones principales
<ul style="list-style-type: none"> * Formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de desarrollo de comercio exterior, turismo y artesanía de la región en concordancia con la política del gobierno Regional y los planes sectoriales. * Formular concertadamente y ejecutar el programa de desarrollo turístico y de la actividad artesanal, así como de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales. * Promover el desarrollo de la actividad turística y artesanal, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales así como el desarrollo de una cultura exportadora en la Región. * Organizar y conducir las actividades de promoción difusión de comercio exterior, turismo y artesanía de la región. * Coordinar con los gobiernos Locales las acciones en materia de turismo y artesanía de alcance regional. * Coordinar con los Gobiernos Locales las acciones en materia de turismo y artesanía de alcance regional. * Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional. * Aplicar las sanciones administrativas que correspondan en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente del Sector.
<ul style="list-style-type: none"> * Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas que deriven de los lineamientos de la política nacional de turismo * Proponer la declaración de zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional * Declarar eventos de interés turístico regional. * Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales vigentes. * Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos en el ámbito regional. * Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos. * Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística en coordinación con otros organismos públicos y privados. * Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de los recursos naturales de la región, relacionados con la actividad turística. * Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región. * Producir y difundir las estadísticas derivadas de las actividades de competencia. * Asegurar la calidad de sus estadísticas e informar al organismo de nivel regional competente, las empresas omisas para la aplicación de acciones y sanciones correspondientes. * Promover la formación y capacitación del personal que participa en las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía.
4. Proyectos que ejecuta
<ul style="list-style-type: none"> * Estadística de Turismo y Encuesta Económica * Informe Socio-Económico de Comercio, Artesanía y Turismo * Formulación y administración del Plan Estratégico Regional de Exportaciones-PERX * Programas de turismo social * Programa de la Oferta Exportable y de la promoción de la exportaciones regionales
5. Investigaciones, estudios
<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de estudios y proyectos * Identificación de las oportunidades comerciales para productos regionales * Información y asesoramiento sobre sistemas de preferencias comerciales de acuerdos y convenios * Identificación de Productos Turísticos y zonas de interés turístico en la Región. * Identificar posibilidades de inversión en la Región y promover la participación de inversionistas interesados en proyectos turísticos. * Elaboración del diagnóstico situacional
6. Dependencia funcional administrativa
Gobierno Regional Cusco
Técnica y normativamente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
7. Ámbito de ingerencia
El Departamento o Región Cusco mediante la Dirección Regional con sede en Cusco
8. Criterios de definición del ámbito
Departamental
9. Quienes conforman el nivel directivo
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo

La Dirección Regional, a propuesta de una terna del Gobierno Regional, nombra el Ministerio. Pero según Ley las Direcciones Regionales deben ser cubiertas por concursos Públicos, los otros cargos directivos son cargos de carrera .

11. Número de trabajadores	Confidencial		
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo determinado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
12. Financiamiento			
Tesoro Público y Recursos Directamente Recaudados (RDR)			
13. Problemas en la ejecución de funciones			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DRVCS							
1. Nombre de la entidad							
Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Gobierno Regional Cusco							
2. Fecha de constitución							
13 de marzo del 2004 (Ordenanza Regional N° 00013-2004-GRC/CRC)							
3. Funciones principales							
Promoción de la vivienda, el desarrollo urbano así como la promoción de construcción y obras de saneamiento.							
4. Proyectos que ejecuta							
No ejecuta (el nuevo rol del estado es de promotor)							
5. Investigaciones, estudios							
Por implementarse de acuerdo al proceso gradual de descentralización							
6. Dependencia funcional administrativa							
Mantiene dependencia funcional del Gobierno Regional Cusco, como órgano desconcentrado							
Técnica y Normativamente del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento							
7. Ámbito de ingerencia							
Ámbito de la Región Cusco							
8. Criterios de definición del ámbito							
Establecido por la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales							
9. Quienes conforman el nivel directivo							
El Director Regional y Directores Ejecutivos de los dos órganos de línea							
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo							
Al Director Regional el Ministerio mediante Resolución Ministerial, a propuesta del Gobierno Regional Cusco. A los Directores Ejecutivos el Director Regional.							
11. Número de trabajadores				9			
1.1.1 Contratados				Profesionales	1	Técnicos	
Plazo determinado				Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo				Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad				Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios				Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados				Profesionales	4	Técnicos	4
12. Financiamiento							
Tesoro Público							
13. Problemas en la ejecución de funciones							
Falta autorizar la transferencia de funciones y competencias del nivel central a las regiones							
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización							
* Reasumir las funciones y competencias de acuerdo a las Leyes de Descentralización y Gobiernos Regionales a fin de lograr una adecuada institucionalización.							

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DRAGC				
1. Nombre de la entidad				
DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA CUSCO				
2. Fecha de constitución				
3. Funciones principales				
<p>a.- Conducir la implementación y ejecución de las políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y políticas nacionales y planes sectoriales.</p> <p>b.- Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios en el ámbito regional.</p> <p>c.- Cumplir y hacer cumplir las normas sobre los recursos naturales de la actividad agraria en coordinación con los proyectos especiales y organismos públicos descentralizados</p> <p>d.- Promover las actividades que faciliten la organización de los productores agrarios para el desarrollo de la cadena productiva de los productos mas significativos</p> <p>e.- Velar por el cumplimiento de la normatividad concerniente al sector agrario en el ámbito de su competencia</p>				
4. Proyectos que ejecuta				
<p>La Dirección Regional de Agricultura Cusco viene ejecutando por la modalidad de encargos actividades concernientes al fortalecimiento de la cadenas productivas mas significativas cuya fuente de financiamiento proviene de los recursos del MINAG y esta a cargo del la Dirección de Promoción Agraria. Así mismo viene ejecutando proyectos de inversión por la modalidad de encargos del Gobierno Regional, cuyos proyectos son: Cuenca Lechera de Canas (Distrito de Langui Layo, Checca y Cunturcancki), Incremento de producción y productividad de trigo provincia de Paruro- Paucartambo (distritos Huanquite, Accha, Pacarectambo, Paruro, Challabamba, Huancarani, Paucartambo y Colquepata), Capacitación y asistencia Técnica para la prevención para la presencia de fenómenos climáticos.</p>				
5. Investigaciones, estudios				
Se efectuaran los estudios de proyecto integral de desarrollo frutícola en la provincia de La Convención				
6. Dependencia funcional administrativa				
Doble dependencia: Ministerio de Agricultura, técnico normativa; Gobierno Regional Cusco: administra				
7. Ámbito de ingerencia				
Agencias Agrarias en cada una de las provincias y Sedes Agrarias (Pilcopata, Colquemarca, Kiteni, Vilcabamba, La Quebrada y Camanti				
8. Criterios de definición del ámbito				
El ámbito de la Dirección con criterio de demarcación política (departamental), de manera similar el criterio del ámbito de las agencias agrarias con criterio provincial y el criterio de las Sedes agrarias fue en base a la extensión y lejanía de un distrito que requería un punto intermedio a partir del cual ser atendido				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
El Director Regional y los directores de los órganos de línea y de apoyo				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El Director Regional es elegido mediante concurso público por dos años y los directores de los órganos de línea y de apoyo son elegidos como cargos de confianza, mientras dure el período del Director Regional.				
11. Número de trabajadores		170		
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	4	Técnicos	1
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	11	Técnicos	10
1.1.3 Nombrados	Profesionales	56	Técnicos	88
12. Financiamiento				
Tesoro Público, Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados				
13.-Problemas en la ejecución de funciones				
1.- Duplicidad de Funciones con otras dependencias del sector, la organización del GR debía modificarse, la Subgerencia del GR viene ejecutando un proyecto de camélidos y otro frutícola, se solicitó que Agricultura los ejecutase pero fue denegado.				
2.- Recorte presupuestal y escasa asignación de recursos que repercuten en la dotación de recursos humanos y materiales.				
3.- En cada Agencia Agraria hay sólo 8 empleados lo que impide una mejor labor.				
4.- Únicamente ese han transferido cuatro funciones, planificación, dirección, promoción y transformación (funciones que siempre se ejecutaban)				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
No se ha trabajado en una posible propuesta de organización estructural al respecto				

3. Organismos Públicos Descentralizados

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL BANMAT				
1. Nombre de la entidad				
BANCO DE MATERIALES S.A.C. -UNIDAD OPERATIVA CUSCO				
2. Fecha de constitución				
28 de septiembre de 1980				
3. Funciones principales				
Otorgar préstamos para construcción, mejoramiento y ampliación de viviendas y un fondo de apoyo				
4. Proyectos que ejecuta				
Vivienda básica, vivienda nueva y vivienda progresiva.				
5. Investigaciones, estudios				
6. Dependencia funcional administrativa				
Sede Central Lima				
7. Ámbito de ingerencia				
Cusco y Quillabamba en el departamento de Cusco, Andahuaylas y Abancay en el departamento de Apurímac y Puerto Maldonado en Madre de Dios.				
8. Criterios de definición del ámbito				
De orden administrativo y operativo				
9. Quiénes conforman el nivel directivo				
A nivel Nacional el Directorio y a nivel Zonal la Jefatura				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
La Jefatura es un cargo de confianza elegido por el Directorio, presidido por el Ministro de Vivienda y los directores que son los asesores del Ministerio de Vivienda.				
11. Número de trabajadores		6		
1.1.1 Contratados	Profesionales	2	Técnicos	2
Plazo indeterminado	Profesionales	2	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos	
12. Financiamiento				
Autofinanciamiento. Es una entidad paraestatal que se autofinancia. Por ello su denominación de Sociedad Anónima Cerrada.				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Existe la posibilidad de convertirse en banca de segundo nivel, que ejecute fondos a través de los bancos comerciales.				
15. Organigrama				
No disponible				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL CONAM			
1. Nombre de la entidad			
CONAM-Consejo Nacional del Medio Ambiente			
2. Fecha de constitución			
3. Funciones principales			
Coordinar, concertar con los organismos públicos y privados para resolver juntos los problemas ambientales en función a la elaboración de una agenda pública concertada. CARE, con la participación de la sociedad civil.			
4. Proyectos que ejecuta			
Su rol no es el de ejecutar proyectos, sino el de convocar y concertar. Se ha elaborado el Plan de Gestión Ambiental que debe ser aprobado mediante Ordenanza Regional. Dentro de este contexto la tarea del CONAN es impulsar la ejecución del Plan a través del sistema regional de gestión ambiental.			
5. Investigaciones, estudios			
6. Dependencia funcional administrativa			
7. Ámbito de ingerencia			
La oficina descentralizada del CONAN atiende Cusco, Puno y Apurímac			
8. Criterios de definición del ámbito			
Los criterios que han decidido a favor del ámbito de intervención fueron la continuidad física, geográfica y la similitud de los problemas ambientales.			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
En Cusco únicamente el Jefe			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
Cargos de confianza			
11. Número de trabajadores		6	
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
12. Financiamiento			
Pliego presupuestal de la Presidencia del Consejo de Ministros			
13.-Problemas en la ejecución de funciones			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			
Consolidación bajo las nuevas normas entre ellas la Ley del Medio Ambiente. Y que el CONAN tenga status de Ministerio del Ambiente			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL INDECOPI			
1. Nombre de la entidad			
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Industrial			
2. Fecha de constitución			
Noviembre de 1992			
3. Funciones principales			
Promover las normas que permitan el correcto desenvolvimiento de los agentes económicos en el mercado para garantizar que su actuación se oriente a hacer respetar los derechos de los consumidores, las normas de leal y honesta competencia y el respeto de todas las formas de propiedad intelectual.			
4. Proyectos e Investigaciones que ejecuta			
6. Dependencia funcional administrativa			
Presidencia del Consejo de Ministros - Directorio Indecopi- Gerencia General-Servicios Descentralizados y desconcentrados-INDECOPI Cusco			
7. Ámbito de ingerencia			
Región Cusco			
8. Criterios de definición del ámbito			
Geográfico			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
Jefe INDECOPI Cusco. Abog. Marco Antonio Marroquín Muñiz			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
Nombramiento por concurso público			
11. Número de trabajadores	12		
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
Para el trabajo de las encuestas y censos se contrata personal temporal			
12. Financiamiento			
Tesoro Público			
13. Problemas en la ejecución de funciones			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL INEI				
1. Nombre de la entidad				
Instituto Nacional de Estadística Oficina Departamental Cusco				
2. Fecha de constitución				
1969				
3. Funciones principales				
<p>*Establecer la política estadística así como coordinar y orientar la formulación y evaluación de los Planes estadísticos de los Órganos del Sistema.</p> <p>*Normar, producir y difundir estadísticas oficiales, así como ejecutar las actividades estadísticas de cobertura nacional y/o regional.</p> <p>*Coordinar y/o ejecutar la producción de las estadísticas básicas a través de los censos y encuestas por muestreo y registros administrativos del sector público, así como mantener actualizada la cartografía censal.</p> <p>*Coordinar y producir estadísticas referidas a los sistemas de cuentas nacionales y departamentales.</p> <p>*Producir y difundir los indicadores del sistema de precios (Índice de precios al consumidor, al por mayor e Índice unificado de precios)</p> <p>*Requerir la presentación de información económica y financiera de las empresas no financieras y financieras constituidas en el país.</p> <p>*Solicitar a las personas naturales no constituidas en sociedad (hogares) y a las instituciones.</p>				
4. Proyectos e Investigaciones que ejecuta				
<p>*Censos y encuestas nacionales especializadas (Censos de población, vivienda, económico, agropecuario, Encuesta Nacional de Hogares, ENDES, EEA)</p> <p>*Estadísticas de coyuntura: producción de indicadores de coyuntura (IPC, IPM, IUP etc.)</p> <p>*Estadísticas básicas estructurales: Compendio Estadístico Nacional, PBI, Cartografía Censal)</p> <p>*Investigaciones socio demográficas (ENAHO, ENDES)</p>				
6. Dependencia funcional administrativa				
INEI- Sede Central				
7. Ámbito de ingerencia				
Región Cusco				
8. Criterios de definición del ámbito				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
Directora Departamental: Silvia Pacheco Valenzuela				
Directora de Difusión Estadística: Irma Alvarez Barrio de Mendoza				
Director de Producción de Estadística: Gilberto Blas Enciso Tejada				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El nivel directivo se elige en función a la carrera profesional y a los años de servicio en la institución				
11. Número de trabajadores			11	
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	3	Técnicos	2
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	5	Técnicos	1
Para el trabajo de las encuestas y censos se contrata personal temporal				
12. Financiamiento				
Tesoro Público				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
*Centralización institucional, todo el aparato: base de datos, implementación y técnicos se encuentran en el nivel central.				
*Discriminación en términos remunerativos, iguales funciones ejercidas en la Sede Central, perciben mayor remuneración.				
*Discriminación para la capacitación, se privilegia la capacitación de personal de la Sede Central en la escuela Nacional de Estadística.				
*INEI produce información de acuerdo a los requerimientos del Gobierno Central, no existe información de base para generar información desagregada a nivel provincial que pueda servir como referente que ayude a la toma de decisiones.				
*Muchos de los indicadores se generan sólo a nivel nacional y no se tienen los insumos para hacerlo a nivel regional y provincial (ejm. PBI).				
*El insumo para la información estadística se genera en los sectores (30 oficinas de sectores), pero la estadística no es una prioridad en muchos sectores de manera que muchas veces la información no es confiable o se genera la información en mucho tiempo.				
* De acuerdo a Ley el Presidente Regional es el presidente del Comité de Apoyo a los Censos, en el último				

censo el comité no fue conformado ni se contó con la participación del Presidente de la Región.
*El Sistema de Estadística Regional, conformado por los diferentes sectores, se reúne cada tres meses, pero por lo general sólo asisten funcionarios que no tienen capacidad de toma de decisiones.
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización
*Generar información desagregada a nivel regional y provincial como mínimo, para ello se requiere una política del Gobierno Regional que disponga a los sectores que produzcan la información requerida.
*Implementación con parque informático para centralizar la información regional
* Formación de nuevos cuadros para generar posibilidad de recambio
*Mejorar la implementación y ampliar el número de plazas
*Lo ideal sería contar con oficinas a nivel provincial

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL INFES			
1. Nombre de la entidad			
INFES Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y Salud.			
2. Fecha de constitución			
Marzo 1993			
3. Funciones principales			
Construcción, rehabilitación y equipamiento de locales escolares y establecimientos de salud			
4. Proyectos que ejecuta			
La Oficina Zonal Cusco inspecciona y remite información sobre las obras que se ejecutan y de las obras ejecutadas en el ámbito de su jurisdicción.			
5. Investigaciones, estudios			
6. Dependencia funcional administrativa			
Organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. Funcionalmente depende de INFES – LIMA			
7. Ámbito de ingerencia			
Departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios			
8. Criterios de definición del ámbito			
Se definió de acuerdo al presupuesto y las obras a ejecutarse			
9. Quiénes conforman el nivel directivo			
Ing. Fernando Avalos Soria - Presidente del Directorio; Sr. Jorge Quintana García Godos - Gerente General; Ing. Miguel Ángel Chávez Olortegui - Gerente de Obras; Arq. Franklin Santiago Chávez Torres - Gerente de Estudios y Proyectos; Lic. Lorena Rengifo Ruiz - Gerente de Administración			
10. Quién y bajo qué mecanismos se elige el nivel directivo			
Los cargos directivos son de confianza, elegidos por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.			
11. Número de trabajadores		6	
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos (03)
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos
Plazo Fijo	Profesionales	3	Técnicos
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos
12. Financiamiento	Tesoro Público		Otros
13. Problemas en la ejecución de funciones			
NINGUNA			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			
Las regiones deberían firmar convenios con el INFES para no duplicar acciones			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL INRENA			
1. Nombre de la entidad			
Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)- Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre-Cusco			
2. Fecha de constitución			
Fecha de Creación del INRENA: 27 de noviembre de 1992 Fecha de Creación de la ATFFS Cusco: Febrero del año 2000			
3. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> Otorgar permisos y autorizaciones de aprovechamiento forestal previa aprobación de Planes de Manejo Forestal y Planes Operativos Anuales. Otorgar autorizaciones para el aprovechamiento de árboles y arbustos arrastrados por los ríos. Autorizar el establecimiento, ampliación o traslado de plantas de transformación, establecimientos comerciales y depósitos de productos forestales y de fauna silvestre. Emitir y suscribir guías de transporte forestal y de fauna silvestre, así como, designar al personal encargado de realizar esta función. Dar de baja a los productos forestales decomisados por infracción a la legislación forestal y de fauna silvestre, así como, abandonados cuando carezcan de mínimo valor utilitario. Rematar en subasta pública los productos forestales (maderables y diferentes a la madera), decomisados o encontrados en situación de abandono. Transferir productos forestales y de fauna silvestre a instituciones educativas, de investigación o difusión cultural, programas sociales, gobiernos locales o regionales, instituciones de administración y control forestal y aquellas que brinden apoyo. Otorgar licencias de caza comercial Otorgar licencias de caza deportiva Otorgar autorizaciones para caza y/o captura comercial de ejemplares de fauna silvestre de acuerdo al calendario regional de caza comercial. Otorgar autorizaciones para caza deportiva de ejemplares de fauna silvestre de acuerdo al calendario regional de caza deportiva. Aprobar el proyecto de zoo criaderos, zoológicos, centros de custodia temporal y de rescate, y autorizar su posterior funcionamiento. Autorizar la caza sanitaria y disponer de sus despojos, ya sea para su incineración o para su depósito en una institución científica. Imponer sanciones a quienes infrinjan la legislación forestal y de fauna silvestre. 			
4. Proyectos que ejecuta			
<ol style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Regional de Prevención y Control de Incendios Forestales Plan Nacional de Reforestación (Regional) 			
5. Investigaciones, estudios			
Los estudios de investigación científica se realizan en el INRENA Lima, a cargo de un equipo especializado.			
6. Dependencia funcional administrativa			
Administrativamente, la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cusco, depende de la Intendencia Forestal y Fauna Silvestre del INRENA Lima.			
7. Ámbito de ingerencia			
8. Criterios de definición del ámbito			
1. Distritos estratégicos que dan paso a la salida de productos forestales (maderables y no maderables) y de fauna silvestre. La falta de accesibilidad a los distritos limítrofes con Ayacucho ha determinado que esa área se haya incluido en el ámbito de la oficina de Ayacucho.			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
El nivel Directivo lo asume el Administrador Técnico Forestal y de Fauna Silvestre			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
La Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre (INRENA Lima) a través de Concurso Público			
11. Número de trabajadores		en la administración y cuatro sedes	
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	1	Técnicos
Otra modalidad*	Profesionales	1	Técnicos
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	5	Técnicos
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
12. Financiamiento			
Tesoro Público y recursos directamente recaudados			
13. Problemas en la ejecución de funciones			

1. Insuficientes Recursos Humanos y Logísticos
2. Falta de educación a nivel comunitario
3. Falta de empoderamiento en acciones según Ley a la Policía Nacional del Perú
4. Reducción de fondos para gastos operativos
5. Fuga de madera, por falta de puestos de control (Quincemil, K'osñipata).
6. Reducida infraestructura del local institucional.
7. Alta ocurrencia de incendios forestales en la región.

14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización

1. Transferencia de competencias a todo nivel a los Gobiernos Regionales
2. Participación de una comisión regional en las políticas de descentralización
3. No politización de entidades
4. Consulta popular

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL SENCICO				
1. Nombre de la entidad				
Servicio Nacional de Normalización, Capacitación e Investigación para la Industria de la Construcción- SENCICO				
2. Fecha de constitución				
12 de junio de 1981.				
3. Funciones principales				
Capacitación, investigación y normalización orientada a la construcción, principalmente de viviendas para abaratar los costos				
4. Proyectos que ejecuta				
* Programa de capacitación en tres niveles. Nivel operativo destinado a albañiles, operarios y oficiales. Nivel Técnico orientado a la capacitación de topógrafos, capataces, administradores de almacén, maquinaria y otros. El tercer nivel, capacitación destinada al perfeccionamiento y especialización en los niveles operativo, técnico y profesional.				
*Capacitaciones móviles en Apurímac y Madre de Dios, en coordinación con los Gobiernos Locales, ONG, gobiernos Regionales y población organizada.				
*Prestación de servicios mediante el laboratorio de suelos que da servicio al público en general, clases de computación y la capacitación específica mediante convenios con diversas entidades como las empresas que conducen Camisea y Bambas.				
5. Investigaciones, estudios				
Sólo a nivel de Lima cuentan con un departamento de investigación que concentra sus acciones básicamente en buscar nuevos procesos constructivos para abaratar los costos. La zonal de Cusco podría efectuar estudios e investigaciones mediante encargo de Lima o mediante suscripción de convenios interinstitucionales, pero no ha realizado ningún trabajo en ese sentido.				
6. Dependencia funcional administrativa				
Sencico es un ente descentralizado del Ministerio de Vivienda. A nivel nacional tiene un manejo autónomo. La Gerencia Zonal de Cusco, depende de la Gerencia General, el Presidente Ejecutivo y el Consejo Directivo, niveles que se encuentran en la ciudad de Lima.				
7. Ámbito de ingerencia				
La Zonal de Cusco abarca como ámbito de intervención además de Cusco, Apurímac y Madre de Dios.				
8. Criterios de definición del ámbito				
Las áreas de intervención de cada oficina zonal fueron determinadas el momento de su creación en el nivel del Directorio.				
9. Quiénes conforman el nivel directivo				
El nivel directivo básicamente está conformado por la Gerencia Zonal.				
10. Quién y bajo qué mecanismos se elige el nivel directivo				
La Gerencia Zonal es un cargo de confianza elegido directamente por el consejo Directivo de la entidad				
11. Número de trabajadores				
1.1.1 Contratados	Profesionales	5	Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	60*	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos	
*los profesores son contratados bajo esta modalidad, cada semestre				
12. Financiamiento				
De acuerdo a la Ley de creación, las empresas constructoras deben aportar a través de la SUNAT S/2.00 por mil de su facturación anual, para el mantenimiento del SENCICO. Este dispositivo se cumple a medias, pues únicamente aquellas empresas que obtienen la buena-pro de obras estatales de magnitud aportan. Pese a ello todas las oficinas Zonales cubren casi al 100% su presupuesto.				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
La mano de obra local es de muy baja calidad, sin embargo no existe interés por parte de las empresas ni de los propios obreros y operarios en mejorar su calidad.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Ampliar su cobertura, tener una presencia más fuerte en Apurímac.				

4. Organismos Constitucionales Autónomos

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL ONPE			
1. Nombre de la entidad			
Oficina Nacional de Procesos Electorales -Oficina Regional Operativa Cusco			
2. Fecha de constitución			
12 de julio del 2002			
3. Funciones principales			
*Verificación de vías, rutas y medios de comunicación. *Asistencia técnica en procesos electorales internos a: gobiernos regionales, municipalidades provinciales, distritales, de centro poblado menor, colegios profesionales, organizaciones privadas, pueblos jóvenes, APAFAS, etc. * Planificación desarrollo y ejecución de mesas de trabajo, talleres y conversatorios relacionados con temas de importancia para la ONPE. * Asistencia técnica a partidos políticos, movimientos regionales y organizaciones locales provinciales y distritales. *Directorios de autoridades públicas, privadas, ONG etc.			
4. Proyectos que ejecuta			
Proyecto Mujer: promoción de la participación de la mujer en los Consejos de Coordinación Local: provincial y distrital.			
5. Investigaciones, estudios			
Informes periódicos de coyuntura política a efectos de planificar procesos electorales.			
6. Dependencia funcional administrativa			
Gerencia de Organización y Programación de Procesos Electorales (GOPPE) ONPE			
7. Ámbito de ingerencia			
Apurímac, Cusco, Madre de Dios y Puno.			
8. Criterios de definición del ámbito			
* Factor de integración vial y medios de transporte. Geográfico. Posible fusión departamental con miras a integración regional.			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
* Un Coordinador y dos especialistas electorales.			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
* Desde la GOPPE y Jefatura Nacional			
11. Número de trabajadores: 2			
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos
Plazo indeterminado	Profesionales		Técnicos
Plazo Fijo	Profesionales	1	Técnicos
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	1	Técnicos
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos
12. Financiamiento			
Tesoro Público			
13. Problemas en la ejecución de funciones			
* Ninguna			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			
* Hacer de la Oficina Regional Operativa ONPE - Cusco, una Oficina Regional Descentralizada - Administrativa con atribuciones en el marco de la Ley Orgánica, Ley 26487.			

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL DEFENSORIA DEL PUEBLO				
1. Nombre de la entidad				
Defensoría del Pueblo, Unidad de Coordinación Territorial Apurímac, Cusco, Madre de Dios y Puno, Oficina Regional Cusco				
2. Fecha de constitución				
17-dic-98				
3. Funciones principales				
Proteger Derechos Fundamentales, Supervisar la Administración Estatal y la buena prestación de servicios públicos				
4. Proyectos que ejecuta				
Proviene de la Cooperación Internacional USAID, DFID, AECI, ACDI, COSUDE, CTB, ASDI.				
5. Investigaciones, estudios				
Derecho y restitución de la identificación personal - identidad, Abusos sexuales en centros educativos, Explotación sexual de menores, trabajo infantil, Educación, Salud, Administración de Justicia, Seguridad Ciudadana, Descentralización, Seguimiento a Comisión de la Verdad, Transporte público, Seguimiento a conflictos sociales.				
6. Dependencia funcional administrativa				
Unidad de Coordinación Territorial - UCT - Apurímac, Cusco, Madre de Dios y Puno.				
7. Ámbito de ingerencia				
Apurímac, Cusco, Madre de Dios y Puno				
8. Criterios de definición del ámbito				
Vías de comunicación, integración vial comercial, integración socio cultural, mecanismos de intercambio económico y desarrollo futuro. Anteriormente la ingerencia de otras instituciones como el EP, la PNP y la Corte Superior. Actualmente la ONPE ha escogido el mismo espacio.				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
El Defensor del Pueblo, los adjuntos al Defensor del Pueblo, los Representantes del Defensor a cargo de UCT, jefes de programas y administración.				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El Defensor del Pueblo es elegido por el Congreso, convoca a concursos para cubrir las plazas directivas con criterios capacidad profesional, experiencia y confianza.				
11. Número de trabajadores				
1.1.1 Contratados	Profesionales	3	Técnicos	3
Plazo indeterminado	Profesionales	3	Técnicos	2
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	1
Otra modalidad	Profesionales	6	Técnicos	2
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	6	Técnicos	2
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos	
Practicantes: 03, secigristas 07, voluntariado 07				
UCT: aprox 80. Ofic. Cusco 30 aprox. Varía por la situación de proyectos de Cooperación Internacional y apoyos como secigristas, practicantes y voluntarios				
12. Financiamiento				
Tesoro Público y Cooperación Internacional. No hay recursos propios.				
13.-Problemas en la ejecución de funciones				
Sobrecarga de labores falta de recursos económicos.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
No existe aún definida.				

5. Empresas de Derecho Privado del Ámbito de FONAFE

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL Electro Sur Este
1. Nombre de la entidad
Electro Sur Este S.A.A
2. Fecha de constitución
Electro Sur Este es una Empresa Pública de Electricidad que fue constituida mediante escritura pública el 27 de abril de 1984, tomando como base la R.M. N° 7318-83-EM-/DGE del 21 de diciembre de 1983 y la ley General de Electricidad 23406, con su reglamento DS-031-82-EM/V.
3. Funciones principales
La distribución y comercialización de energía eléctrica en las zonas de concesión otorgadas por el estado peruano, así como la generación y transmisión eléctrica en los sistemas aislados. Siempre que cuente con la autorización respectiva podrá importar o exportar energía eléctrica, además prestar servicios de consultoría, contrastar medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas; así como importar, fabricar, comercializar los bienes y servicios que se requieren para la generación, transmisión o distribución de energía.
4. Proyectos que ejecuta
Producción: - Producción de energía: Generación de energía térmica y energía hidroeléctrica. La mayor producción se realizó en Apurímac, seguido por Madre de Dios y Cusco. - Centrales eléctricas: Opera 05 centrales térmicas (Urpipata, Abancay, Iberia, Iñapari, Pto.Maldonado) y 08 centrales hidráulicas (Chalhuanca, Chumbao, Matará, Vilcabamba, Huancaray, Soras, Pochuanca, Chuyapi), para proporcionar energía eléctrica a clientes ubicados en localidades aisladas.
Distribución -Sistemas de transmisión: Electro Sur Este S.A.A. es propietaria de redes de transmisión en una longitud de 482,03 km, dichas redes permiten un suministro de energía confiable y oportuna a los clientes. Sistemas de distribución: instalado en todo el ámbito de la empresa para llegar a los clientes finales en una longitud de 5,574 Km de redes y líneas primarias, 8,024 km de redes secundarias y 3,730 subestaciones de distribución. - Implementación del sistema cada 2da. Etapa: que permitirá desde Cusco controlar, supervisar y maniobrar los equipos de las subestaciones de Apurímac, Quillabamba, Sicuani y Combapata. Y así mismo permitirá un rápido análisis de las fallas y las decisiones correspondientes para la reposición del servicio. - Sistema de información de distribución: Se ha migrado completamente al sistema de información georeferenciada (GIS) que permite visualizar gráficamente la infraestructura eléctrica, mediante un mapa continuo, ligado a bases de datos con las características de equipamiento de las redes de distribución. - Pérdidas de energía: Las acciones destinadas a la reducción de pérdidas de energía comprenden la remodelación de redes de distribución y verificación de los equipos de medición, así como la verificación y cambio de los sistemas de medición, remodelación de redes de distribución secundaria y la reducción de la potencia instalada de transformadores de distribución. Realizando esfuerzos para mantener la tendencia de reducción del nivel de pérdidas totales de energía
5. Investigaciones, estudios
* Servicios de consultoría a diversas empresas de distribución de energía eléctrica para la implementación del GIS con las aplicaciones desarrolladas en la empresa.
* Ejecución de obras: Actualmente están en ejecución o ya se han culminado 53 obras (04 de mejoramiento de infraestructura eléctrica en Apurímac y Madre de Dios; 05 obras referidas a mejoramiento y rehabilitación de centrales hidráulicas en Apurímac; 24 obras de renovación de media y baja tensión en Cusco y Apurímac; 10 obras de ampliación de redes de media y baja en Cusco, Apurímac y Madre de Dios y 10 obras de ampliación y renovación de alumbrado público en Cusco, Apurímac y Madre de Dios), para cuya ejecución previamente se han realizado los respectivos estudios.
* Certificación ISO 9001-200: Se ha culminado la certificación de los procesos comerciales de la empresa. Luego de un largo proceso de trabajo en el diseño del sistema de gestión de la calidad de los procesos comerciales en las oficinas principales, de : Cusco, Anta, Urcos, Urubamba, Sicuani, Quillabamba, Abancay, Andahuaylas y Puerto Maldonado, con la participación de todo el personal involucrado, cumpliendo el proceso de capacitación, implementación y seguimiento con el apoyo de la Empresa QAS, la empresa certificadora SGS ha otorgado la Certificación Internacional ISO 9001-2000 a los procesos comerciales lo cual permite alcanzar estándares internacionales.
* Planeamiento Estratégico: Los mapas estratégicos de la organización, desplegados por gerencias y divisiones operativas son producto de talleres de trabajo, así se han validado estrategias y los indicadores de las diversas actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y se ha iniciado la implementación del Balanced Scorecard como herramienta para el logro de la visión empresarial.
* Sistema de información: Migración de los sistemas de información a la plataforma cliente servidor. Consolidación del sistema comercial y de distribución y desarrollo del sistema administrativo. Modernización de hardware y licencias requeridas. Implementación de filtros de seguridad para los servidores. Modernización de la página web.

<p>* Capacitación: Durante el ejercicio del 2004, se han dictado aproximadamente 20,755 horas de capacitación haciendo un promedio de 81.7 horas de capacitación trabajador. Además está establecido un sistema de réplica de capacitación que consiste en que los participantes a los cursos de capacitación fuera de la empresa, tienen la obligación de ofrecer charlas sobre el tema de su capacitación; lo cual permite un efecto multiplicador.</p>				
6. Dependencia funcional administrativa				
FONAFE				
7. Ámbito de ingerencia				
<p>Electro Sur Este es una Sociedad Anónima Abierta, concesionaria de la Distribución de Energía Eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y la Provincia de Sucre en Ayacucho. Está organizada de la siguiente manera: Sede principal en Cusco, Sedes Regionales en Apurímac y Madre de Dios. Sub-Sedes en: Sicuani, Quillabamba, Urubamba, Andahuaylas, Anta, Urcos.</p>				
8. Criterios de definición del ámbito				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
<p>Junta General de Accionistas (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial-FONAFE). Directorio (05 directores), La Gerencia General, las gerencias de Administración y Finanzas y de Planeamiento y Control de Gestión y 04 cuatro gerencias de línea.</p>				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
<p>Los miembros de la Junta General de Accionistas, de conformidad con lo establecido en el inciso d) del numeral 3.1 del artículo 3ero de la Ley 27170 son acreditados mediante acuerdo de Directorio de FONAFE, para cada junta. Los miembros del Directorio son nombrados por la Junta de Accionistas a propuesta del Gobierno Central (Ministerio de Energía y Minas). Las Gerencias son cargos de confianza nombrados por el Directorio.</p>				
11. Número de trabajadores		254		
Ejecutivo	Profesionales	8		
Jefatura	Profesionales	22		
Jefe de sector/supervisor 1 y 2	Profesionales	35		
Supervisor 3/especialista	Profesionales	59		
Técnico 2/Ejecutivo 1/ Analista	Técnico	75		
Apoyo administrativo/técnico	Técnico/profesionales	55		
Contratos D.L. N°728	Bachilleres y profesionales	18		
12. Financiamiento				
<p>* El capital social de Electro Sur Este S.A.A. al 31 de diciembre del 2004 asciende a S/. 300,696.072, nuevos soles, correspondiendo el 99.59% al FONAFE y el 0.41% a accionistas privados.</p>				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
<p>* A partir de 1992, con la promulgación del D.L N°25844 "Ley de Concesiones Eléctricas" y su Reglamento D.S. N° 7009-93-EM, y tras la derogatoria de los dispositivos señalados, se dio inicio al proceso de transformación estructural y funcional del sector eléctrico. Las reformas han significado en realidad la reestructuración de los diferentes mercados de la cadena eléctrica: generación, transmisión y distribución, así como la aparición de nuevos actores, una nueva estructura organizacional y un cambio en los objetivos de abastecimiento de una actividad que estaba concebida como servicio público.</p>				
<p>* Bajo el marco establecido en 1994, se procedió a la escisión de las actividades de generación, transmisión, encargando dichas responsabilidades a dos nuevas empresas: Empresa de Generación Machupicchu S.A. y Empresa de Transmisión del Sur respectivamente.</p>				
<p>La empresa Electro Sur Este S.A.A. mediante acuerdo del Comité de Privatizaciones (COPRI), ratificado por R.S. N° 174-96-PCM, fue incluida en el proceso de promoción de la inversión privada de las empresas del Estado, pero fue declarado en suspenso por dicho comité en 1999.</p>				
<p>En 1999, se vuelve a producir una escisión, que dio origen a la constitución de una nueva empresa, formada en base a la Gerencia Sub-Regional Puno. De esta manera nace la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad "Electro Puno S.A.A.", que se ajusta a lo establecido en el art.372 de la Ley General de Sociedades.</p>				
<p>En la actualidad la Empresa mantiene como giro principal la distribución y comercialización de energía eléctrica con sistemas de generación menores, siendo el mas importante la central Térmica de Puerto Maldonado, que otorga el servicio al sistema aislado de la ciudad de Puerto Maldonado.</p>				
<p>Los títulos de la empresa se transan en el mercado bursátil limeño a través de sus acciones comunes ESUREBCI.</p>				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL ENACO				
1. Nombre de la entidad				
Empresa Nacional de la Coca S.A.				
2. Fecha de constitución				
28 de enero de 1982				
3. Funciones principales				
Comercialización de la hoja de coca				
4. Proyectos que ejecuta				
Ninguno				
5. Investigaciones, estudios				
Ninguno				
6. Dependencia funcional administrativa				
FONAFE				
7. Ámbito de ingerencia				
Provincias de La Convención, Calca y Kosñipata del Departamento de Cusco				
8. Criterios de definición del ámbito				
Áreas de producción de coca				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
* Encargado de la Oficina Desconcentrada de Cusco				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
El nivel directivo son cargos de confianza elegidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y el FONANFE				
11. Número de trabajadores				
272				
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	11
Plazo indeterminado	Profesionales	33	Técnicos	130
Plazo Fijo	Profesionales		Técnicos	1
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	26
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales		Técnicos	58
1.1.3 Nombrados	Profesionales	13	Técnicos	
12. Financiamiento				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
El mayor problema es con los productores de coca por los precios y por los volúmenes que se les puede comprar. Otro problema es causado porque hay muchos productores que no están empadronados y desean que se les compre.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
En realidad creo que la ENACO no debe pasar a ninguna región correría el riesgo de politizarse				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL EGEMSA				
1. Nombre de la entidad				
Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu S.A. -EGEMSA				
2. Fecha de constitución				
EGEMSA es una Empresa Pública de Electricidad que fue constituida el 7 de abril de 1994, inscrita en el folio N° 367-E del Registro Mercantil de Cusco y posteriormente el 7 de noviembre del mismo año se otorgó a EGEMSA la concesión definitiva para la generación de energía eléctrica mediante R.S.N° 076-94-EM.				
3. Funciones principales				
Generar y suministrar energía eléctrica a satisfacción de los clientes; mediante el crecimiento sostenido y rentable de la empresa para contribuir al desarrollo del país, protegiendo el medio ambiente.				
4. Proyectos que ejecuta				
Mantenimiento y producción:				
* Programa integral de mantenimiento, orientado al logro de eficiencia y confiabilidad del sistema de generación y transmisión.				
* Producción de energía eléctrica por el orden de 720,524.12 MWh.				
Comercialización:				
Comercialización de 680,616.89 MWh, distribuido 37.66% para el mercado regulado (Electro Sur S.A.A., Consorcio Eléctrico Villacuri S.A.C.); 2.98% mercado regulado según decreto de urgencia N°007-04 (Hidrandina S.A., Electro Nor Oeste S.A., Electro Centro S.A.); el 44.50% al mercado libre (Yura S.A., BHP Billiton Tintaya S.A., Consorcio Energético Huancavelica S.A., Minsur S.A. y el 14.86% al mercado spot (intergeneradores).				
Proyectos de inversión:				
* Conclusión del túnel de desvío de la Central Hidroeléctrica Machupicchu. Ejecución del sistema de transmisión datos en tiempo real del Centro de Control de EGEMSA. Almacén, viviendas y obras de defensa				

<p>riberaña de la Central Hidroeléctrica de Machupicchu. Cambio de celdas de los interruptores en la Subestación de Dolorespata.</p>			
<p>Proyectos de seguridad y medio ambiente: Monitoreo de efluentes líquidos, niveles de ruidos e iluminación en las Centrales Hidroeléctricas de Machupicchu y Hercca. Emisiones de gas, niveles de ruido e iluminación en la central Térmica de Dolorespata y, radiaciones electromagnéticas en las líneas de transmisión las mismas que se encuentran dentro de los parámetros límites permisibles establecidos por OSINERG. Sistema de video para mejorar la seguridad en la central de Machupicchu. Implementación y saneamiento físico legal, de las fajas de servidumbre de electroducto de la línea de transmisión.</p>			
<p>Proyectos de proyección social: Programa de prácticas pre-profesionales para egresados de universidades nacionales y particulares en las áreas afines a su gestión y a egresados de institutos tecnológicos. Programa de edición escolar a niños de las comunidades aledañas a la Central Hidroeléctrica de Machupicchu. Programa de asistencia médica y de primeros auxilios en forma permanente a los pobladores de las comunidades aledañas y visitantes a la Central Hidroeléctrica de Machupicchu.</p>			
<p>5. Investigaciones, estudios</p>			
<p>Inversión: Proyecto de reponteciación de la Central Hidroeléctrica de Hercca. Estudios de aprovechamiento del recurso hídrico de la quebrada de Aobamba.</p>			
<p>Seguridad y medio ambiente: Desarrollo de módulos de talleres y charlas de capacitación a los pobladores de las zonas aledañas a la Central Hidroeléctrica de Machupicchu sobre medida de seguridad y medio ambiente.</p>			
<p>Proyección social: Auspicio y apoyo para la elaboración de tesis universitarias de proyectos de investigación o desarrollo</p>			
<p>6. Dependencia funcional administrativa</p>			
<p>FONAFE</p>			
<p>7. Ámbito de ingerencia</p>			
<p>La Región de Cusco y se encuentra integrada al sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN), mediante líneas de transmisión propias y de terceros. EGEMSA, cuenta con tres centrales: Central Hidroeléctrica Machupicchu, ubicada en el sector Intihuatana, distrito de Macupicchu, provincia de Urubamba. Pequeña Central Hidroeléctrica Hercca en la Provincia de Canchis y la Central Térmica Dolorespata en Cusco</p>			
<p>8. Criterios de definición del ámbito</p>			
<p>9. Quienes conforman el nivel directivo</p>			
<p>Junta General de Accionistas (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial-FONAFE). Directorio (05 directores), La Gerencia General y 04 cuatro gerencias de línea.</p>			
<p>10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo</p>			
<p>Los miembros de la Junta General de Accionistas, de conformidad con lo establecido en el inciso d) del numeral 3.1 del artículo 3ro. de la Ley 27170 son acreditados mediante acuerdo de Directorio de FONAFE. Los miembros del Directorio son nombrados por la Junta de Accionistas a propuesta del Gobierno Central (Ministerio de Energía y Minas). Las Gerencias son cargos de confianza nombrados por el Directorio.</p>			
11. Número de trabajadores*		79	
Directivos	Profesionales	7	
Funcionarios	Profesionales	14	
Profesionales	Profesionales	27	
Administrativos	Técnico	5	
Técnico	Técnico	26	
<p>* Tanto los niveles profesionales y técnicos de la empresa están altamente capacitados, existe un sistema continuo de capacitación orientado hacia la calidad y eficiencia. El 2004 se alcanzó 16,00 hrs de capacitación.</p>			
<p>12. Financiamiento</p>			
<p>El capital social de EGEMSA, al 31 de diciembre del año 2004 asciende a 442'408,780 acciones equivalentes a S/.442 408 780.</p>			
<p>13. Problemas en la ejecución de funciones</p>			
<p>EGEMSA se constituyó sobre la base de activos transferidos por ELECTROPERU S.A. Y Electro Sur Este S.A., según art. 10° del D.L. N° 674, ratificando el acuerdo de la COPRI que autoriza la división y reorganización de las empresas del Sistema Eléctrico Nacional mediante R.S.N° 165-93 PCM.</p>			
<p>El 27 de febrero del 98, fue sepultada la Central Hidroeléctrica Machupicchu, por un aluvión, desde entonces se iniciaron los trabajos para la recuperación en una primera fase, que se culminó el año 2001 con la puesta en servicio de tres unidades de generación con turbinas Pelton, y una potencia nominal de 90 MW.</p>			
<p>Con el reinicio de operaciones se posibilitó la celebración de nuevos contratos comerciales, algunos hasta el 2012. El 2002, fue una etapa de afianzamiento y proyección de crecimiento económico, tecnológico e institucional; se efectuaron estudios y trabajos para dotar de seguridad a la operación de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, se desarrollaron estudios de reponteciación de la Pequeña Central Hidroeléctrica</p>			

<p>Hercca y se inició la modernización y automatización de las subestaciones Dolerespata y Cachimayo integrándolas al proyecto SCADA.</p>
<p>El 2003 se trazaron nuevas estrategias comerciales y un despacho en tiempo real más eficaz, que posibilitaron el incremento de las ventas. La modernización de la operación y mediciones en el sistema eléctrico, permitieron el cumplimiento de su misión, dentro de los parámetros de eficacia y calidad y, la actualización del Sistema Normativo y de Gestión.</p>
<p>Para los próximos años las perspectivas de crecimiento de la empresa están ligadas a la conclusión de la rehabilitación de la Segunda Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, ampliación de la Pequeña Central Hidroeléctrica hercca y la ejecución de nuevos proyectos de inversión: Central Hidroeléctrica Santa Teresa, Línea de Transmisión entre las subestaciones Machupicchu y Cotaruse.</p>
<p>14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización</p>

6. Programas y Proyectos

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL PROVIAS		
1. Nombre de la entidad		
UNIDAD ZONAL CUSCO DE PROVIAS RURAL (antes Caminos Rurales)		
2. Fecha de constitución		
1994 con la creación del Proyecto Especial de Rehabilitación de infraestructura vial		
3. Funciones principales		
Enmarcado dentro de la lucha contra la pobreza su principal objetivo es garantizar la transitabilidad de la red vial vecinal.		
4. Proyectos que ejecuta		
a) Rehabilitación de carreteras vecinales en convenio con los Gobiernos Locales. En un primera fase financiando al 100% y en la segunda fase encargando a los Gobiernos Locales el mantenimiento con un aporte del 30%.		
b) Mejoramiento de caminos de herradura, obras que incluyen la colocación de pontones, pasarelas, muros de contención, en convenio con las comunidades campesinas, que deben aportar el 30% de la obra en mano de obra y posteriormente el mantenimiento.		
c) Mantenimiento de las carreteras rehabilitadas cada tres años.		
5. Investigaciones, estudios		
En las provincias donde intervinieron hicieron Planes Viales con carácter participativo, en los cuales se identificaron y priorizaron de acuerdo a criterios técnicos las vías que debían ejecutarse. Los estudios y las obras se realizan mediante terceros a través de contratos, sin embargo estos deben tener ciertas características pre-determinadas por el Programa como el carácter netamente participativo, análisis de la problemática social y de los impactos que deriven de la intervención.		
6. Dependencia funcional administrativa		
Dirección ejecutiva Nacional de ProVías, que a su vez depende del MTC.		
7. Ámbito de ingerencia		
Inicialmente se trabajaron en las 10 provincias bajo el enfoque de la extrema pobreza donde ya se alcanzó prácticamente el 100% de cobertura. Actualmente se vienen trabajando en las 13 provincias de Cusco.		
8. Criterios de definición del ámbito		
A nivel nacional se determinaron 14 departamentos donde debía trabajar el programa e igualmente de acuerdo al enfoque de la pobreza se determino el ámbito de intervención.		
9. Quienes conforman el nivel directivo		
En la Unidad Zonal Cusco, está conformado por el Jefe Zonal, un supervisor de planta y un promotor social.		
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo		
El jefe Zonal es un cargo de confianza elegido por la Dirección Ejecutiva Nacional, el resto del equipo mediante concurso.		
11. Número de trabajadores	07 (número que se incrementa mediante prácticas profesionales)	
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos
Plazo indeterminado	Profesionales	Técnicos
Plazo Fijo (régimen privado)	Profesionales	3
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	1
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos
La modalidad de ejecución es mediante contratos a través de terceros, ello ha permitido contar con staff pequeño.		
12. Financiamiento		
Programa financiado mediante préstamos del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo con la contrapartida del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.		
13. Problemas en la ejecución de funciones		

Hasta el año pasado los procesos de licitaciones para estudios y ejecución de obras se hacían en Cusco, ahora se hacen en Lima, lo cual ha generado muchísimas carácter técnico y operativo. Las empresas limeñas tienen problemas logísticos, sus costos operativos son altos, dejan deudas de pago de maquinarias, mano de obra e incluso deudas particulares. Inevitablemente estas adjudicaciones han derivado en subcontratos sobre los cuales es más difícil hacer un seguimiento.

Las empresas cusqueñas han quedado fuera de competencia puesto que no se publica con la debida anticipación los cronogramas de licitaciones. Esta decisión no sólo perjudica la calidad del trabajo sino que llama la atención puesto que las obras son relativamente pequeñas, montos entre 12 mil y quince mil dólares. Actualmente el Programa está en la etapa de transferencia a los Institutos Viales (Gobiernos Locales y otras instituciones vinculadas al tema vial), que deben constituir un órgano técnico para asumir las funciones de Pro-vías (evaluación y supervisión). Con el soporte de Pro-Vías están funcionando, queda en duda para después. Pro-vías formó y capacitó micro-empresas comunales, con participación de mujeres, para el servicio de mantenimiento de carreteras, algunos Gobiernos Locales y el Gobierno Regional pretenden conformar nuevas micro-empresas, sin toda la capacitación previa para hacer este servicio, como pago políticos.

14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización

En julio del 2006 termina el Programa, aún no se han concretado las negociaciones con el BM y el BID para su ampliación.

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL PRONAA				
1. Nombre de la entidad				
Programa Nacional de Apoyo Alimentario - Equipo Zonal Cusco				
2. Fecha de constitución				
05 de febrero de 1992				
3. Funciones principales				
Asistencia alimentaria a grupos vulnerables				
4. Proyectos que ejecuta				
Programas: Comedores Infantiles (232); Comedores Populares (462); Alimentación escolar (3,151)				
5. Investigaciones, estudios				
No realiza				
6. Dependencia funcional administrativa				
MINDES-PRONAA-Unidad Gerencial de Articulación Territorial y de Seguridad Alimentaria y Nutricional				
7. Ámbito de ingerencia				
Todo el departamento de Cusco, Cotabambas (Apurimac) y Manu (Madre de Dios)				
8. Criterios de definición del ámbito				
Los criterios que han decidido a favor del ámbito de intervención fueron la continuidad física, geográfica.				
9. Quienes conforman el nivel directivo				
Jefe Zonal, Administrador, Jefe Programas y Proyectos				
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo				
Cargos de confianza elegidos por el MINDES y PRONAA nacional				
11. Número de trabajadores				21
1.1.1 Contratados	Profesionales		Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales	4	Técnicos	
Plazo Fijo	Profesionales	4	Técnicos	1
Otra modalidad	Profesionales		Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	6	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales		Técnicos	6
12. Financiamiento				
Pliego presupuestal MINDES y CI				
13. Problemas en la ejecución de funciones				
El apoyo alimentario es un incentivo para promover la organización pero aún falta fortalecer estas organizaciones para que no sean dependientes del subsidio.				
No se llegó a trabajar el tema de generación de capacidades humanas.				
Escasos recursos, generan déficit de personal y equipamiento				
No pueden hacer entrega de los alimentos en cada provincia, las madres tienen que recogerlos en Cusco, lo que les irroga gastos.				
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización				
Seguramente la organización cambie luego de la transferencia.				

FICHA DE INFORMACION INSTITUCIONAL PRONAA			
1. Nombre de la entidad			
Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social- FONCODES			
2. Fecha de constitución			
Creada el 15/08/91- D.L. N°657			
3. Funciones principales			
Mejorar las condiciones de vida de la población más pobre del país atendiendo necesidades más apremiantes principalmente: saneamiento, salud, educación e infraestructura básica, así como el desarrollo de proyectos productivos. Generando empleo y promocionando la participación de la población			
4. Proyectos que ejecuta			
a) Mejoramiento vial b) Saneamiento y electrificación c) Infraestructura educativa y de salud			
5. Investigaciones, estudios			
Expedientes técnicos para cada una de las intervenciones			
6. Dependencia funcional administrativa			
Dirección Ejecutiva Nacional			
7. Ámbito de ingerencia			
En las 13 provincias de Cusco.			
8. Criterios de definición del ámbito			
Departamental			
9. Quienes conforman el nivel directivo			
En la Unidad Zonal Cusco, está conformado por el Jefe Zonal.			
10. Quién y bajo que mecanismos se elige el nivel directivo			
El Jefe Zonal es un cargo de confianza elegido por la Dirección Ejecutiva Nacional, el resto del equipo mediante concurso.			
11. Número de trabajadores			
1.1.1 Contratados	Profesionales	Técnicos	
Plazo indeterminado	Profesionales	Técnicos	
Plazo Fijo (régimen privado)	Profesionales	Técnicos	
Otra modalidad	Profesionales	Técnicos	
1.1.2 Locación de servicios	Profesionales	Técnicos	
1.1.3 Nombrados	Profesionales	Técnicos	
La modalidad de ejecución es mediante constitución de núcleo ejecutor, ello ha permitido contar con staff pequeño.			
12. Financiamiento			
Programa financiado mediante préstamos del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo			
13.-Problemas en la ejecución de funciones			
Algunos de carácter administrativo y de ejecución con algunos núcleos ejecutores.			
14. Propuesta de reestructuración en la perspectiva de la descentralización			
Será transferido a los GR pero no se ha pensado en una propuesta organizativa			

ANEXO B

RELACION DE INFORMANTES

DIRECCIONES SECTORIALES:

1. Dirección Regional de Vivienda:
 - Arqto. José Paullo Sotelo. Director Regional
 - Arqto. Fernando Flores
 - Eco. Lucrecia Perez Estrada
2. Dirección Regional de Energía y Minas:
 - Ingeniero Enrique Loayza
3. Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones:
 - Ing. Luis Para. Director de Planificación y Presupuesto
4. Dirección Regional de Trabajo:
 - Sr. Luis Arbieta. Director (e) Oficina Técnica Administrativa.
5. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:
 - Sr. Wilfredo Vargas
6. Dirección Regional de Agricultura:
 - Eco. Guido Sumarriva. Director de Planificación.
7. Dirección Regional de Salud:
 - Ing. Fernando Tagle. Director de Estadística e Informática
8. Dirección General de Educación
 - Prof. Mario Sota. Miembro del Directorio
 - Prof. Hernado Rodríguez. Encargado de la Oficina de Planificación

ÓRGANOS CONSTITUCIONALES AUTONOMOS

1. Defensoría del Pueblo
 - Dr. Silvio Campana Z. Defensor del Pueblo
2. Oficina Nacional de Procesos Electorales
 - Sr. Marcos Pasapera. Jefe Zonal

ORGANISMOS PUBLICOS DESCENTRALIZADOS

1. INEI.
 - Eco. Silvia Pacheco Valenzuela. Directora Departamental
2. INDECOPI
 - Abog. Marcos Marroquín. Director
3. CONAN:
 - Ing. Carlos Salazar Herrera. Director Ejecutivo

4. INRENA
 - Técnico Javier Cárdenas Terán. Asistente Forestal.
5. SENCICO:
 - Arqto. Juan Arestegui Escobedo. Gerente Zonal Cusco
6. INFES
 - Arqto. Delmiro Mellado Vargas. Jefe Zonal
7. Banco de Materiales:
 - Arqto. Dante Pérez Umeres. Jefe de la Unidad Operativa de Cusco

PROGRAMAS Y PROYECTOS

1. ProVías:
 - Ing. Edgar Zecenarro Matheus. Supervisor
2. Foncodes:
 - Ing. Max Ortiz
3. PRONAA

EMPRESAS DE DERECHO PRIVADO AMBITO DE FONAFE

1. ENACO
2. EGEMSA
3. Electro Sur Este S.A.A.

GOBIERNO REGIONAL

1. Gerencia Desarrollo Económico
 - Ing. Julio Alzadora. Gerente
2. Subgerencia de Turismo
 - Lic. Amparo Castillo. Subgerente
3. Subgerencia de Acondicionamiento Territorial
 - Ing. Luis Samaniego. Subgerente
4. Subgerencia de Desarrollo Humano
 - Ing. Martín Cáceres. Profesional

PROYECTOS ESPECIALES REGIONALES

1. Proyecto Kamisea:
 - Ing. Fernando Paliza Álvarez